

جامعة مؤته
عمادة الدراسات العليا

# تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية في إقليم الجنوب

إعداد الطالبة
نسرين شفيق البقاعين

إشراف
الأستاذ الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤته، 2012

**الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة**

بسم الله الرحمن الرحيم




MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا


نموذج رقم (14)

# قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة نسرين شفيق البقاعين الموسومة بـــ:

## تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية في إقليم الجنوب

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة التربوية.**

**القسم: الأصول والإدارة التربوية.**

| | التوقيع | التاريخ | |
|---|---|---|---|
| أ.د. عبدالفتاح صالح خليفات | | 2012/07/23 | مشرفاً ورئيسا |
| أ.د. حسن أحمد الطعاني | | 2012/07/23 | عضواً |
| د. نايل سالم الرشايدة | | 2012/07/23 | عضواً |
| د. سليمان الحجايا | | 2012/07/23 | عضواً |

عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات




MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

## الإهداء

أُهدي هذه الرسالة إلى والدي الحبيب الذي تحمل مشاق هذا الجهد معي ولم يبخل عليّ بوقته ولم يتعب ولم يمل، وقدم لي الدعم المعنوي لإخراج الرسالة بصيغتها النهائية.
وإلى إخوتي الأعزاء أنس وقيس والحبيبات علا ودعاء الذين دعموني ووقفوا إلى جانبي كما هم دائماً.

**نسرين شفيق البقاعين**

**الشكر والتقدير**

أحمد الله الذي يسر لي طريق العلم والمعرفة ، وأعانني على إنجاز رسالتي

واتقدم بشكري الخالص وتقديري للأستاذ الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات الذي أشرف على رسالتي والذي أنار لي طريق العلم والمعرفة

فمن علمه تعلمت .... ومن توجيهاته توصلت ..... ومن نصائحه حققت ..... ومن إصراره أنجزت

فكان هذا العمل ثمرة نجاحي، فإن كان نجاحاً فهو نجاحه وإن كان إنجازاً فالفضل له

فله مني عظيم الامتنان والتقدير.

وأوجه شكري لأعضاء لجنة المناقشة ، كما وأشكر جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبانة الدراسة، وأخص الدكتور عادل البقاعين بشكري الجزيل لدعمه المتواصل ومتابعته المستمرة.

**نسرين شفيق البقاعين**

## فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

**قائمة الملاحق**

**الملخص**

**تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية في إقليم الجنوب**

**نسرين شفيق البقاعين**

**جامعة مؤته، 2012**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر تكافؤ الفرص للوصول للوظيفة القيادية في المؤسسات التربوية في إقليم الجنوب من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس ، وتم تطوير استبانة وتوزيعهاعلى عينة الدراسة والتي بلغت (612) شخصاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن تصورات أفراد عينة الدراسة لتكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية جاءت بدرجة متوسطة .
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a £ 0.05) لتكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(a £ 0.05) لتكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية والمسمى الوظيفي.

وتوصي الدراسة بضرورة التقيد بنصوص نظام الخدمة المدنية حول تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية، وتدعيم الجهات المسؤولة عن تطبيق أحكام المساواة حيثما وجدت هذه الأحكام، سواء في قانون الخدمة المدنية أو لوائحه أو أية قوانين أخرى متخصصة، وتفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية والرقابة من جهات نقابية في المؤسسات التربوية وخاصة في مرحلة الاختيار النهائي للقيادات التربوية.

**Abstract**

**Equal Opportunities for the positions of leadership in educational institutions in the Southern region of Jordan**

**Nasreen Shafiq Bakain**

**University of Mutah, 2012**

This study aimed at identifying the extent of applying equal opportunities for the position of leadership in educational institutions in the South of Jordan. To achieve the aim of the study, a questionnaire was developed and distributed to a sample of (612) subjects. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS.V.16) was used to analyze the data of the study. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of equal- opportunities to leadership positions in educational institutions were at medium level.
2. There were significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the equal opportunities related to (gender, academic qualification) variables.
3. There were significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the equal opportunities related to (Job Title and Social Status) variables.

The study recommends the civil service system must comply with equal opportunities for access to the functions of leadership, and strengthen the agencies responsible for applying the provisions of equality where they exist, these provisions, both in the Civil Service Act or its regulations or any other specialized laws, and activating the role of internal control units and control teachers union bodies in educational institutions, especially at the stage of final selection of educational leaders.

# الفصل الأول

# مشكلة الدراسة وأهميتها

## 1.1 مقدمة:

إذا كان التعلق العاطفي بالوطن يوجد لدى الإنسان بالفطرة، فإن الوعي بمقومات المواطنة، وما يتبعه من إحساس بالمسؤولية، والتزام بالواجبات نحو الوطن، يكتسب بالتعليم والتأهيل، عن طريق الأسرة، والمدرسة، ووسائل الإعلام، والثقافة، والمجتمع، وإذا كانت كل هذه القنوات تتكامل أدوارها في إشباع الأجيال بقيم المواطنة، فإن النتائج لابد وأن تكون ملموسة في تسريع وتيرة ارتقاء المجتمع وتحضره. ولا تتبلور في الواقع صفة المواطن كفرد له حقوق وعليه واجبات، بمجرد توفر ترسانة من القوانين والمؤسسات، التي تتيح للمواطن التمتع بحقوقه والدفاع عنها في مواجهة أي انتهاك، واستردادها إذا سلبت منه، وإنما كذلك بتشبع هذا المواطن بقيم المواطنة وثقافة القانون، التي تعني أن الاحتكام إلى مقتضياته هو الوسيلة الوحيدة للتمتع بالحقوق وحمايتها من الخرق، وبالتالي لا مجال لاستعمال العلاقات الخاصة مع ذوي النفوذ، أو الاحتماء بمركز الفرد في القبيلة أو العشيرة، وعندما تتاح الفرص المتكافئة للمشاركة أمام كل الكفاءات والطاقات بعيداً عن أي تمييز بين المواطنين على أساس الجنس، أو اللون، أو الأصل العرقي، أو المعتقد الديني، أو القناعات الفكرية، أو الانتماء والنشاط السياسي والنقابي يكون المجال مفتوحاً للتنافس النوعي الذي يضمن فعالية النخب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويضفي الحيوية على المشهد الوطني، مما يساهم في خلق واقع ينشد التطور المتواصل والارتقاء المستمر.

فالمساواة بين الأفراد ركن أساسي تقوم عليه جميع المواثيق الدولية، سواء كانت خاصة أم عامة. فالأصل أن جميع الأفراد داخل الدولة سواسية أمام القانون دونما تمييز على أساس الدين أو العرق أو اللون أو الإنتماء السياسي أو السن أو الإعاقة. حيث أولت الاتفاقيات والمعاهدات الدولية اهتماماً كبيراً بحق المساواة وعدم التمييز، فلا مواطنة إلا بتساوي جميع المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات وإتاحة نفس

الفرص أمام الجميع، فإذا كان التساكن والتعايش والشراكة والتعـاون مـن العناصـر الأساسية التي يفترض توفرها بين المشتركين في الانتماء لنفس الوطن، فإنهـا تهتـز وتختل في حالة عدم احترام مبدأ المساواة، مما يؤدي إلى تهديد الاستقرار، لأن كل من يشعر بالحيف، أو الحرمان دون حق مما يتاح لغيـره، وتنغلـق فـي وجهـه أبـواب الإنصاف، يصبح متمرداً على قيم المواطنة، ويكون بمثابة قنبلة موقوتة قابلة للانفجـار بشكل من الأشكال(الطعيمات،2001).

إن مقتضى العدالة، أن تكون جميع الفرص متاحة للجميع، والأكفأ هـو الـذي يتحمل المسؤولية. ولقد جاء التأكيد على مبدأ تكافؤ الفرص بموجب أحكـام الدسـتور الأردني، التي تؤكد على مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين المواطنين، إذ نصت الفقـرة (1) من المادة (6) من الدستور الأردني على : (الأردنيون أمام القانون سواء لا تمييز بينهم في الحقوق والواجبات وأن اختلفوا في العرق أو اللغة أو الـدين)، كمـا نـصت الفقرة(2) من نفس المادة على: (تكفل الدولة ضمن حدود إمكانياتها تكافؤ الفرص لجميع الأردنيين)، أما الفقرة (1) من المادة (22) من الدستور فقد نصت على: (لكل أردنـي حق في تولي المناصب العامة بالشروط المعينة في القانون أو الأنظمة) كمـا نـصت الفقرة (2) من نفس المادة على: (التعيين للوظائف العامة من دائمة ومؤقتة في الدولـة والإدارات الملحقة بهـا والبلـديات يكـون علـى أسـاس الكفـاءات والمـؤهلات) (الدستورالأردني،1952).

ولأن التحديث والابتكار من أهم السمات البـارزة فـي المؤسـسات التربويـة الناجحة، وتكمن أهمية هذه السمة في آلية عمل هذه المؤسسات، التـي تتطلـب منهـا مواجهة تحديات العصر ومواكبة حركة المتغيرات ليصبح واجب القيـادات فـي هـذه الظروف العمل على تطوير وتحديث أساليب وطرق العمل وإعادة تنظيمها وفق المنهج العلمي لتكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، كانت الأهمية لوصـول الأكثـر كفايـة وقدرة، فمما لا شك فيه أن تغييب تكافؤ الفرص في مجال اختيار القيادات هو المسؤول عن إفراز شريحة قيادات ضعيفة إدارياً وفنياً وفاسدة مالياً (Sabet &Klinger, 1993).

إن اختلاف الفئات وصفاتها وانتماءاتها لا يجعل أياً منها أكثر حظاً من غيرها في الحصول على المكاسب والامتيازات، كما لا يكون سبباً في انتقاص الحقوق، أو مبرراً للإقصاء والتهميش، فحسن تدبير الاختلاف والتعدد لا يتم إلا في إطار المواطنة التي تضمن حقوق الجميع، وتتيح لكل المواطنين والمواطنات القيام بواجباتهم وتحمل المسؤوليات في وطنهم على أسس متكافئة، وإرساء مبدأ المواطنة في منظومة الروابط والعلاقات التي تجمع بين أبناء الوطن الواحد وبينهم وبين مؤسسات الدولة، الذي لا يمكن أن يقوم على إلغاء الصفات والانتماءات والمعتقدات وغيرها من خصوصيات بعض الفئات، وإنما يقوم على احترامها، وإتاحة أمامها فرص المشاركة في إغناء الوطن وتنمية رصيده الثقافي والحضاري. لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى توفر تكافؤ فرص الوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية في إقليم الجنوب.

## 2.1 مشكلة الدراسة

بالرغم من الجهود المبذولة لتطوير وإصلاح الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام ونظام الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص لضمان وصول القيادات الفاعلة وفق مبدأ تكافؤ الفرص، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود بعض الثغرات والعقبات، ومن أهمها عملية إشغال المناصب القيادية، والتي يشوبها الغموض والاجتهادات في بعض الأحيان، ذلك أن ضعف تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص أو عدم تطبيقه أدي إلى إيجاد إدارات ضعيفة غير قادرة على مواكبة التطورات، واتخاذ القرارات العقلانية، وبالتالي فان المصلحة العامة تقتضي ضرورة تطبيقه للوصول للوظيفة القيادية على أرض الواقع. ولما يلقاه مبدأ تكافؤ الفرص من أهمية متزايدة على كافة الأصعدة، السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات كدراسة (الدلابيح ، 2000)، ودراسة (Taamneh,1991)، ودراسة (الخصاونة ،2011)، التي بحثت في كيفية شغل المناصب القيادية في الدوائر والوزارات الأردنية، وتوصلت نتائجها إلى أن الاعتبارات الأمنية، الوساطة

والمحسوبية، والتزلف لأصحاب السلطة والقرار، والدعم العــائلي والعــشائري الــذي يحظى به الموظف، ثم الإمكانات المادية، والاقتصادية للموظف، ومعيار الأقدمية هــي العناصر المؤثرة في تقدمه الوظيفي والمهني وتقلده للمواقع القيادية لم تجــد الباحثــة دراسة تناولت مبدأ تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية للعاملين في وزارة التربية والتعليم بشكل خاص، وبما يتضمن من مراحل شاملة تقتضي تطبيق العدالــة وصــولاً لاختيار الأكثر كفاية، ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن الــسؤال الــذي يشير إلى مدى توفر تكافؤ الفرص للوصول للوظيفة القيادية في المؤســسات التربويــة التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية في إقليم الجنوب.

## 3.1 اسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما درجة توفر تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية من وجهة نظــر مــديري المدارس ورؤساء الأقسام في إقليم الجنوب ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تكافؤ فرص الوصول للوظائف القيادية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام في إقليم الجنوب تعزى لمتغيرات ( النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) ؟

## 4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة تطبيق تكافؤ الفرص للوصول للوظيفة القيادية في المؤســسات التربوية الأردنية.
2. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فــي درجة تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية من وجهة نظر مــديري المــدارس

ورؤساء الأقسام في إقليم الجنوب تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)

3. تقديم بعض التوصيات التي ستكشف عنها الدراسة الميدانية والتي يؤمل منها المساهمة في تطوير أسس وصول القيادات الفاعلة وفق مبدأ تكافؤ الفرص، وتوسيع فكرة تطبيقه في القطاع العام الأردني.

### 5.1 أهمية الدراسة

على ضوء التغيرات المعاصرة وإتساع دائرة العاملين في المؤسسات التربوية تظهر الحاجة إلى وجود جهاز مؤهل لمواجهة التحديات من خلال إدارة حديثة ذات نوعية جيدة من القادة. ويصبح موضوع تكافؤ الفرص لوصول القيادات عاملاً حاسماً في تحقيق هذه الأهداف بكفاية وفاعلية؛ فالقيادات التربوية بحكم مناصبهم الوظيفية مسؤولة عن التخطيط، والتنظيم، وتوجيه المرؤوسين، والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم، وهم أداة ومحور التطوير، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية اختيارهم.

وفي ضوء ما تقدم يمكن إجمال أهمية هذه الدراسة بما يلي :

1. أنها تعدّ من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت موضوع تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية وفي مؤسسات محددة، حيث أن أغلب الدراسات السابقة في مجال تكافؤ الفرص جاءت حول القطاع الحكومي بشكل عام، وحيث أنها ستثري المكتبة التربوية بدراسة حديثة للباحثين الذين سيتناولون موضوع تكافؤ فرص الوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية التابعة لوزارة التربية والتعليم .
2. أنها تقدم تقييماً واقعياً لدرجة تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية التابعة لوزراة التربية والتعليم في إقليم الجنوب .
3. فيما ستفضي إليه الدراسة من نتائج يتوقع أن تستفيد وزارة التربية والتعليم من نتائج الدراسة في مساعدة أصحاب القرار على إيجاد إستراتيجيات تضمن تكافؤ فرص الوصول للوظائف القيادية وفق أسس واضحة وموضوعية وعادلة .

**6.1 حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة الحالية على المحددات التالية:

أ. المحدد المكاني: اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم في إقليم الجنوب

ب. المحدد الزماني: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2012/2011

ج. المحدد البشري: مديري المدارس ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في إقليم الجنوب.

د. المحدد الإحصائي والإجرائي: أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات، وفي ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة.

**7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :**

تم تعريف مصطلحات الدراسة مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو الآتي:

**تكافؤ الفرص في مجال العمل:** المعنى الإصطلاحي هو أن يتاح لأشخاص متساوين في الصفات أو الشروط أو الاشتراطات نفس المجال للحصول على حق من حقوق العمل عن طريق التنافس بشروط موحدة (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 115/42).

أما إجرائياً فيعرف على أنه عملية تتضمن المراحل الآتية:

1. معايير وأسس موحدة ومسبقة يتم الأعلان عنها، وشروط معقولة أمام الجميع تسمح لمن تنطبق عليهم بالتقدم.
2. إجراءات عادلة من امتحانات ومقابلات، تهدف إلى تحديد أفضل المتقدمين.
3. تطبيق الحكم الناتج عن الإجراءات بغض النظر عن النوع الاجتماعي أو العرق أو السن أو الموطن الأصلي أو الإعاقة أو العمر .

**الوظائف القيادية في المؤسسات التربوية:** مراكز إدارية يتوقع ممن يتولون إدارتها أن يقوموا بدور قيادي في إحداث التطوير والتغيير في مركز عملهم. وتقسم إلى:

وظائف قيادية عليا: مدير إدارة، مدير مديرية، مدير تربية وتعليم، مستشار وزير برتبة مدير، مستشار ثقافي، مدير فني، مدير إداري، رئيس قسم .

وظائف قيادية وسطى: مشرف تربوي، مدير مدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2001).

## الفصل الثانـي
## الاطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 الإطار النظري

**مبدأ تكافؤ الفرص:**

يعتبر تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص ميداناً واسعاً جداً، إذ يشمل المساواة في توزيــع مكتسبات التنمية بين مناطق المملكة، وفي التعيينات في المؤسسات العامة والخاصة، وفي الترفيعات والامتيازات الوظيفية، وفي التوزيع المنصف للأعباء الضريبية بين المكلفين، وفي عدالة القبول في الجامعات وتوزيع المنح الدراسية ما بين الطلاب. لكن يبقى أهــم مجالات تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص هو ما يتعلق بالوصول للوظائف القيادية هذا المجــال الذي يشكل الجذع الرئيسي الذي تتفرع منه مجالات تكافؤ الفرص الأخرى (الكــواري، 2004).

وتكافؤ الفرص أو المساواة في الفرص هو شرط وجوب معاملة الناس جمــيعهم على نحو مماثل لا تعيقها حواجز مصطنعة أو أفضليات. حيث أن أي وظيفــة مهمــة يجب أن تذهب إلى هؤلاء "الأكثر تأهيلا" الأشخاص الأكثر احتمالاً للتنفيذ باقتدار فــي مهمة معينة وليس استبعادهم لأسباب تعسفية، بمعنى "فرصة متساوية للتنافس في إطار "القدرات والكفايات"، والفكرة هي لإزالة التعسف من عملية الاختيار بوضــعها علــى أساس معايير متفق عليها مسبقاً أثناء التقييم، والتأكيد على وسائل إجرائيــة وقانونيــة واضحة وثابتة للجميع (Ross،2001).

أما مفهوم الفرصة في الوصول للوظيفة بشكل عام كما يــشير بريــر(Brar,1991) فيتضمن ثلاثة عناصر لا تتجزأ وهي:

أ. الشخص أو المجموعة المتقدمة للوظيفة

ب. الهدف وهو الحصول على الوظيفة

ج. العقبات هي العناصر التي تربط بين المتقدمين والهدف بالحصول على الوظيفة.

وكل استثناء أو تفضيل يتم على أساس العنصر أو اللون أو الجــنس أو الــرأي السياسي أو الأصل الوطني أو المنشأ الاجتماعي، ويسفر عن انتقاص المــساواة فــي الفرص أو في المعاملة أو إبطالها يعدُ تمييزاً (المؤتمر العام لمنظمة العمــل الدوليــة، 1958).

فالنظام الاجتماعي الذي لا يضع النخبة في مكانها الذي تستحقه وكــان معيــاره الولاء العشائري أو الحزبي لا الكفاية، ولا يكون للأفراد فيه مجال للخلق والإبداع، لابد أن ينحدر نحو هاوية التخلف والصراع، ذلك أن تمكين غير المؤهلين بجــدارة مــن الوصول إلى المناصب القيادية في الدولة يقود حتماً إلى الاستبداد والطغيان والفوضــى والفساد وعدم الشعور بالمسؤولية في المجتمع، والشعور بالغبن والإجحــاف، وتــردي الأخلاق العامة وازدواجيتها ومَدعاةً لنمو ثقافة القسوة والنفاق والدكتاتورية (البكــري، 1984).

**المساواة وتكافؤ الفرص:**

إن مفهوم تكافؤ الفرص يشكل أرضية تطبيق مفهوم المساواة، أو بمعنى آخر إن تطبيقه السليم يرتبط ابتداءً بوجود هذا المفهوم، كما يمكن أن يكون نظرياً بــديلاً لمبــدأ المساواة ولكن أساس وجود هذا المبدأ أن الفرص المتاحة عادة (في مجال أي حق مــن الحقوق) هي أقل من عدد من تنطبق عليهم شروط الحصول على هذا الحق. ويتيح هذا المبدأ لكل فرد من أفراد المجتمع التمتع بخيرات المجتمع بالقدر الذي تؤهله له كفايتــه وقدراته الذاتية. وفي ظل هذا المبدأ أصبح للنخبة الاجتماعية معنــى آخــر. فالنخبــة الاجتماعية في عالم اليوم هم من يتمتعون بالكفايات المعرفية، سواء كانــت علميــة أو أدبية أو فنية أو مهنية أو غيرها، التي اكتسبها أفراد المجتمع من خلال الجد والمثــابرة ومن ثم سخروا معارفهم لخدمة مجتمعهم وعموم المجتمعات الإنسانية (عمار، 2002).

وبالنقيض من مبدأ المساواة فإن أشكال التمييز تتنوع وتتعدد مظاهرها، ولكنها؛ كما هو معروف في دول العالم المختلفة، لا تخرج عن المظاهر الآتية (US EEOC):

1. التمييز بسبب الانتماء السياسي.

2. التمييز بسبب العنصر أو العرق أو اللون.
3. التمييز بسبب  العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة.
4. التمييز بسبب الجنس.
5. التمييز بسبب الحالة الصحية.
6. التمييز بسبب الانتماء الديني.
7. التمييز بسبب السن (العمر).
8. التمييز بسبب الوضع الوظيفي.

ويجدر بالذكر أنه، على ضوء ما عرفته المجتمعات الحديثة؛ فإن هناك صـــوراً شتى لأنواع التمييز، فهناك التمييز العام الذي يتخــذ شــكل تــشريعات أو ممارســات حكومية للتفرقة بين أفراد المجتمع بسبب الجنس أو الانتماء إلى طبقة أو غير ذلك مــن الأسباب. وهناك التمييز الخاص، وهو ما يتم داخل المؤسسات الخاصة وفي صـــفوف القطاع الخاص. كما أن هناك تمييزاً مباشراً، وهو كل تصرف يبنى على أساس تمييزي ظاهر، كما هو الحال بمنع تولي المرأة لمناصب معينة كالقضاء. وهناك تمييــز غيــر مباشر، وهو كل تصرف لا يدل في ظاهره على تمييز ولكنه ينتج مفاعيل تُفضي إليه، كما هو الحال في شرط الموافقة الأمنية لتولي الوظائف العامة(شحاته، 2001).

ومن المؤكد أن هناك أشكالاً من التمييز تُعد إيجابية لصالح فئات يجب إنصافها، إما بسبب تمييز سلبي كان واقعاً عليها، كما هو الحــال بالنــسبة لــذوي الاحتياجــات الخاصة، أو لحالات إنسانية تتضمن تكريما وحماية لبعض الفئات، كما هو الحال فــي التمييز لصالح ذوي الشهداء والأسرى، ومن أشكال التمييز الإيجابي (عباس، 1995):

1. التفضيل لمجموعات عانت من التمييز في الماضي : هناك فئات في المجتمــع تــم التمييز ضدها في الماضي للأسوأ؛ ولذا فإن حالها تكون متدنية في المجتمع. ففــي هذه الظروف، لا يكفي منع التمييز ومنح الفرص بالتساوي للجميع بهدف الحصول على نتيجة متساوية لكي يتم إلغاء التمييز، بل إن هناك حاجة لانتهاج سياسة تُفضي إلى دفع مكانة الفئات التي لحقها الإجحاف في الماضي، لوضعها في نقطة إنطــلاق

متساوية مع الآخرين فالتفضيل التصحيحي هو طريقة لكسر الآراء المسبقة والعادات الاجتماعية التي تنطوي على التمييز، بهدف الوصول إلى مساواة في المستقبل. على سبيل المثال، فقد تم في الماضي تعيين عدد قليل من ذوي الاحتياجات الخاصة في الوظيفة العامة نتيجة للإجراءات غير القانونية التي انتهجتها المؤسسات العامة في مسألة تعيينهم، مما أفرغ المؤسسات العامة منهم، لذلك فقد تدخل المشرع في قانون الخدمة المدنية محاولاً فرض تعيين نسبة لا تقل عن 5% من الموظفين ذوي الإعاقة في القطاع العام، فإذا ما تقدم شخصان لوظيفة عامة أحدهما من ذوي الاحتياجات الخاصة لا تحول إعاقته دون أدائه العمل على الوجه المطلوب، فإن على الإدارة هنا قبول هذا الشخص، ولا يُعد هذا تمييزاً سلبياً لصالح هذا الموظف وإنما هو تمييز إيجابي لتصحيح الإجحاف الذي وقع لهذه الفئة سابقاً.

2. التمييز الموضوعي: يُسمح بالتمييز بين الأشخاص فقط في حال كانت المزايا المطروحة متعلقة بالموضوع ذاته. فتفضيل شخص معافى وقوي لوظيفة رجل إطفاء الحرائق هو تمييز موضوعي ومسموح به بالتأكيد، لأنه من الواضح أن القوة والجسم السليم هما أمران مطلوبان للعمل في إطفاء الحرائق. إلا أن تفضيل رجل على امرأة لوظيفة إدارية هو تمييز مرفوض، لأنه لا علاقة للجنس بهذا العمل. ويمكن للمعيار ذاته أن يكون موضوعياً في حالة معينة، ومرفوضاً في حالة أخرى. على سبيل المثال: يحق تفضيل إحدى مرشحتين لهما المواصفات نفسها، إذ تبلغ إحداهما 25 عاما والأخرى تبلغ 45 عاما، فيجوز تفضيل المرشحة ذات العمر 25 على الأخرى لدور فتاة صغيرة في عرض مسرحي أو سينمائي، لأن هناك أهمية للجيل في تمثيل الدور، بالمقابل يمنع تفضيل مرشحة تبلغ من العمر 25 عاما على مرشحة تبلغ 45 عاما، لوظيفة سكرتيرة، لأنه لا علاقة للجيل بهذه الوظيفة.

3. التمييز الممنوح لاعتبارات وطنية وإنسانية: وهو التمييز الذي يأتي لصالح بعض الفئات من المواطنين ممن قدموا خدمات جليلة للوطن، أو أن أوضاعهم الإنسانية تستدعي تخصيصهم ببعض المزايا.

**الأقليات وتكافؤ الفرص**

الأقلية هي جماعة من مواطني الدولة تشكل أقلية عددية لا تحظى بصفة السيطرة أو الغلبة في الدولة، ويتميزون عن سائر أعضاء المجتمع عرقياً أو لغوياً أو دينياً، وهم يميلون إلى التضامن معاً، ويحرصون، وقد يكون هذا الحرص كامناً، على البقاء، ويهدفون إلى تحقيق المساواة مع الأغلبية واقعاً وقانوناً: وثيقة الأمم المتحدة رقم E/CN.4/367. (Akermark, 2007)

وحددت باجلي وآخرون (Bagley et al, 1980) حواجز لتكافؤ الفرص للأقليات خاصة للوصول إلى المناصب القيادية، وهي ايضاً تحديات للنظام التعليمي، تمتد جذورها في كثير من الأحيان إلى التقاليد والأعراف تمثلت في :

1. انخفاض التطلعات الوظيفية للأقليات إذ يرون أن قيم النظام التعليمي متعارضة مع مجتمعهم الخاص .
2. نسبة عالية من الأقليات في مجال التعليم، لديها تطلعاتها للارتقاء الوظيفي، ولكن البيئة التعليمية لا تشجع تطلعاتهم من خلال تأثرها بالبيئة الاجتماعية.
3. الأقليات بحاجة إلى مزيد من الدعم لتحقق تطلعاتهم المستقبلية ولكن غالباً لا يتلقون هذا الدعم من المجتمع أو النظام التعليمي .
4. الأقليات يواجهون مقاومة واعية أو غير واعية من النظام التعليمي تحول دون وصولهم لمناصب قيادية
5. قلة وجود القدوة والموجهين ووجود الصور النمطية السلبية لدى الكثير منهم.
6. عدم وجود بحوث كافية حول الأقليات وطموحاتهم الوظيفية والمعوقات التي تواجههم .

ويرى (Muller,1996) أنّ الأسباب التي تحول دون تكافؤ الفرص للأقليات على مستوى الوظائف القيادية تتلخص بالآتي :

1. ممارسات التوظيف ضعيفة أو غير مبالية بالاهتمام بتمثيل الأقليات
2. عدم وجود إجراءات مؤسسية خاصة بالأقليات
3. عدم وجود نظرة إيجابية للتنوع وفهم واضح لفوائده، ورؤية لإيجاده.
4. عدم وجود قيادة إدارية وبرامج تدريبية خاصة لدعم الأقليات كقادة .
5. العنصرية المؤسسية واعتبارات اللون والجنس والعرق داخل المؤسسات .

**معايير الوصول للوظيفة القيادية** :

إن المعايير التي تحقق تكافؤ الفرص للوصول للوظيفة القيادية هي تلك القائمة على أساس العدالة والمساواة والتنافس بين المرشحين كافة من خلال منح كل موظف الفرصة لإثبات نفسه دون تمييز للجنس أو الدين أو العرق أو أي شرط يفضي لاستبعاد الأشخاص لأسباب تعسفية أو ليست ذات صلة (Ross,2001).

وحيث أن حقيقة التباين في المجتمعات الإنسانية تستند إلى مدى التباين في القيم الثقافية والسياسية والأيدلوجية لتلك المجتمعات، التي تتحدد عادة في ضوئها فلسفتها وتجاربها، إذ عبرت في مدلولاتها عن تباين صريح في معالجة الواقع الذي تعيشه، وفي اتجاهات إدارة أنشطتها المتنوعة ضمن واقع تلك المجتمعات، وحيث ان العملية التربوية تمثل جانباً جوهرياً من حياة المجتمع، لذا فإن إختيار القيادات التربوية هي رهن فلسفة المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية(شطناوي، 2003).

كما وتختلف معايير الوصول للوظيفة القيادية باختلاف النظم الإدارية المطبقة في المؤسسة، وتلعب الثقافة التنظيمية ومستوى الوعي دوراً كبيراً في تحديد هذه المعايير والأسس ومراعاة تكافؤ الفرص، كما تنعكس نوعية السياسة العامة التي تمارسها السياسة الحاكمة بشكل مباشر أو غير مباشر على شمول طرق الاختيار بطابعها وتحديد أسسها ومعاييرها كالآتي:

1. معيار الجدارة : الذي يركز على مقارنة إنجازات المتقدمين وأدائهم لغايات الترقيـــة للوظيفة القيادية للتغلب على المعوقات جميعها وتحقيق تكافؤ الفرص والذي تمارسه الدول الديمقراطية، وليس لطول المدة التي قضاها الموظف أهمية، بـــل الأســـاس القدرة والكفاية، حتى وإن وجد من زملائه من هو أقدم منه الوظيفـــة ولكنـــه أقـــل كفاية، وهذا المعيار يناسب الترقية للوظائف القيادية (Singh, 2003).
2. معيار الأقدمية : الذي يعني أحقية الموظف لتولي المنصب بعد مدة زمنية محـــددة، بحيث تكون الوظيفة الشاغرة من نصيب الموظف صاحب المدة الأطول في الخدمة على العكس من معيار الجدارة الذي يعتمد الوصف الوظيفي وذلك بتحديد شـــروط الوظيفة من القدرات والمهارات إلى جانب المواصفات الوظيفية لإشغال الوظيفـــة، ويلائم معيار الأقدمية الترقية للوظائف السهلة أو النمطية التي لا يتطلّـــب عملهـــا مجهوداً ذهنياً (البرنوطي، 2004).
3. يمكن الأخذ بالمعيارين في وقت واحد، إذ يتم جمع النقـــاط التـــي يحـــصل عليهـــا الموظف من متطلبات التأهيل العلمي والأقدمية والتدريب وتقارير الأداء الوظيفي، ومن مجموع النقاط التي يحصل عليها الموظف ، تتم مفاضلته مع زملائـــه ، أمّـــا الترقية للوظائف المستثناة من هذا الأسلوب، كالوظائف القيادية فإنّ معيار الكفايـــة فقط هو الأمر المفترض الذي يحكم الترقية عليها ، حيث أنّ صلاحية الاختيار فـــي ضوء المعيار المشار إليه تترك لصاحب السلطة المخـــتص بـــسبب أهميـــة هـــذه الوظائف وحساسيتها، فينبغي أن يكون هذا الاختيار موضوعياً وعادلاً ، وفي إطار مبدأ الجدارة ومصلحة العمل، وأن يتم تحرِّي الدقة في ذلك عـــن طريـــق معـــايير واضحة يحددها صاحب القرار في حالة التساوي بين أكثر من موظف في عوامـــل الجدارة أو الكفاية ، باعتبار أنّ معايير المفاضلة (باعتبار الأقدمية) لا تطبّق علـــى الترقية لهذه الوظائف (العزاوي، 1980).
4. التنصيب والمحاباة والواسطة، التي تشكل أهم المعوقات لتكافؤ فـــرص الوصـــول للوظائف القيادية والتي تدل في معناها اللفظي على وجود جهتين، وجهة ثالثة بينهما

تشكل حلقة الوصل، وتقع في موقع متوسط، أما المعنى المجازي لهذه الكلمة فهــو يناقض القانون تماماً، إذ أن المقصود بالواسطة هو التوسط للحصول على حــق أو غير حق، ومع الأسف يقبل النوع الأول دون جدال، ولكن النوع الثاني هو موضع جدل، في حين أن النوعين يجب أن يكونا مرفوضين اجتماعياً، لأنهما غير جائزين قانوناً، إن الواسطة والمحسوبية التي تبذل للحصول على حق فعل حميــد، ولــيس مجرَّم، كالواسطة للحصول على غير حق(أبودية، 2004).

وأخيراً فإنّ االمؤسسة إذا قررت اللجوء إلى هذا الأسلوب أو ذاك ، فينبغــي أن تأخذ في الاعتبار حق الموظفين جميعاً الذين تتوافر لديهم شروط شَغل الوظائف، وعدم المفاضلة بينهم إلاّ لسبب موضوعي واضح، وأن تبذل قصارى جهدها في دقة الاختيار بأن يتم شغل الوظائف بالأكفأ والأفضل من بينهم؛ بمعنى اعتماد تكافؤ الفرص أساســاً لعملية اختيار القيادات.

ويمكن تلخيص مزايا تطبيق تكافؤ الفرص كأساس لعملية الاختيار بما يأتي:

1. يعمل على رفع كفاية المؤسسة نتيجة إسناد الوظائف القيادية إلى الأفراد المؤهلين القادرين على تحمل المسؤولية.
2. دفع العاملين إلى بذل الجهود من خلال معرفة أن تولي المناصب مرتبط بالكفايــة والمعرفة.
3. يوفر أساسًا للمنافسة وإثبات الذات للأفراد.
4. يعمل على ضمان سيادة التعليمات والقوانين واللوائح على العاملين جميعهم .
5. يحقق الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل المؤسسة (إسماعيل، 1998).

**تكافؤ الفرص للوصول للوظيفة القيادية وأسس تطبيقها** :

يضمن تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص إتاحة ظروف وشروط ومعايير موحــدة أمــام المواطنين جميعهم من أجل حصولهم على استحقاقات متماثلة تتناسب مع كفاية كل منهم ونزاهته وإبداعه وقدراته دون تميز من أي نوع مثل العرق أو الجنس أو اللون أو اللغة أو الرأي السياسي أو الأصل أو المولد، ويمثل أهم المبادىء لشيوع أعلى حدود العدالة

بين المواطنين، أما عدم تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، وهو ما يعـرف بـالتمييز فيأخـذ صورتين:

1. التمييز في الوصول للوظيفة القيادية : ويكون شغل الوظيفة إما عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل، وتعني هذه الصورة غياب مبدأ المساواة في الوصول للوظيفـة القيادية الذي مؤداه أن يكون لكل مواطن الحق في التقدم لشغل الوظائف القياديـة ، ولكن هذه المساواة هي مساواة قانونية، بمعنى أنه يلزم أن تتوافر في المتقدم لشغل الوظيفة، كل ما يتطلبه القانون من شروط ومؤهلات علمية وخبرات عملية. وهـذه الشروط يجب أن تكون عامة ومجردة بحيث تتيح للمواطنين جميعاً فرصاً متكافئـة في التقدم لشغل الوظائف العامة بعيداً عن معـايير تعـسفية دينيـة أو سياسـية أو اجتماعية أو عرقية(Brar, 1991).
2. التمييز في الحقوق وتحمل الأعباء الوظيفية: إذ لا يقتصر تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص على الوصول للوظيفة القيادية، بل يستمر بالنسبة لمختلف أوضاع المركز القانوني الوظيفي للعاملين من حقوق وواجبات وتقاعد(شحاته، 2001).

ولكن تبقى الصورة الأولى هي الأهم، فيما يتعلق بالوصول للوظائف القياديـة، لما يتضمنه مفهوم القيادة من نشاطات وواجبات يقوم بها القائد، وتوزيعاً للمـسؤوليات واستخداماً للسُلطة، وتأثيراً بالآخرين وتأثراً بهم ، يتطلب وصول الأشـخاص الأكثـر احتمالاً للتنفيذ باقتدار. وقد أشار كونتيز وادونيل وايرج (Koonts O'Donnell 1980 &Weihrich, في تعريفهم للقيادة بأنها :عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسـيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

أما درة فقد عرفها بأنها التأثير الفاعل في اداء العاملين في التنظـيم وتوجيهـه نحـو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والإبتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة، وتشجيعهم على التفكير المستقل، وحلّ منازعـاتهم وخلافاتهم، وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسـبتهم على النتائج (درة والمدهون والجزراوي، 1994).

في حين عرفها هوي ومسكل (Hoy & Miskel, 1978) بأنَّها عمليـــة توجيـــه جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة.

وفي ضوء التعريفات السابقة نلاحظ التمييز بين المدير والقائد، فالإدارة تُعنـــى بالحاضر، بينما تُعنى القيادة بالحاضر والمستقبل معاً، والإدارة تعنى بالإكتفـــاء بـــأداء العمل وفق الإمكانات المتاحة، أما القيادة فتطور الأساليب، وتحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع عن طريق التفاعل معهم. كما أن المدير يستمد سلطته من مركزه الـــوظيفي، بينما يستمد القائد سلطته من خلال تأثيره في الآخرين ومكانتـــه بـــين العـــاملين( درة وآخرون، 1994).

ومن هنا جاءت أهمية الوظيفة القيادية ومن ثَمّ ضرورة وصول الأكثر تـــأهيلاً، والأكثر تأثيراً بعيداً عن المعايير التعسفية أو التمييز أوالمحاباة، وهذا ما يفـــضي إليـــه تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال الأسس الآتية:

**أولاً : الجدارة**

تقوم فلسفة الجدارة ومفهومها على توجيـــه الـــسياسات علـــى أســـاس العـــدل، والمساواة، والشفافية، وخدمة المصلحة العامة، وتطبيق مبدأ تكـــافؤ الفـــرص وعـــدم المحاباة، والتمييز في اختيار الأفراد، والاعتماد علـــى المؤهـــل والمقـــدرة والمهـــارة والخبرة. والهدف من الجدارة هو اختيار أفضل العناصر من خلال وضـــع الـــشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا سينعكس بدوره على نوعية الأداء ومن ثَمّ الإنجـــاز بكفاية (Beecher,2003).

ويتضمن مفهوم الجدارة مجموعة من المبادئ والمعايير وهي :

(Noe, 2000; Sinasi, 1996; Lichtenberg and Luban, 1998)

امتحانات تنافسية مفتوحة، وتتضمن :

1. الإعلان بواسطة وسائل الإعلام المتاحة عن الوظائف الشاغرة وشروط إشغالها
2. تصميم الامتحانات والمقابلات بحيث تكون موضوعية وصادقة وثابتة وتتناسب ومتطلبات الوظائف

3. عقد الامتحانات من جهة مركزية أو لجنة محايدة ومستقلة
4. تقييم المتقدمين للوظائف وترتيبهم وفقا للمهارة والمقدرة والخبرة والمعرفة.
5. تزويد المتقدمين بنتائج الامتحانات ومنحهم الفرصة لمراجعة النتائج.

**ثانياً: المساواة**

تعني المساواة إعطاء الفرصة لكل مواطن لديه المؤهلات المناسبة للتقدم لملء الوظائف الشاغرة دون تمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين أو العشيرة...الخ. لكن هذا الحق مقيدِ للعدالة في بعض الاستثناءات المعترف بها عالمياً مثل العوامل السياسية، ذلك أن بعض الوظائف حساسة وذات طبيعة أمنية، وعليه يتم إسنادها إلى أشخاص موالين يتمتعون بثقة الحكومة(Capotorti,1991). أما الاعتبار الثاني فيتعلق بالعوامل الاجتماعية، ويشمل الأقليات وبعض الفئات كالمحاربين القدامى وأبناء الشهداء والأيتام والمعاقين، حيث يتم منحهم أفضلية معينة تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص وتحسين مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. أما الاعتبار الثالث فيتعلق بالجنس، حيث يتم تخصيص حصة معينة للمرأة وذلك لعدم قدرتها على الوصول لبعض الوظائف القيادية (Sabet and Klinger, 1993).

**ثالثاً: الحماية والأمان الوظيفي**

وهي إتاحة الفرصة للعاملين كافة في حرية التعبير والاتصال مع رؤسائهم، وشعورهم بالأمان الوظيفي ووضع آليات لاستئناف أية قرارات تعسفية غير عادلة تصدر بحقهم أمام محكمة العدل العليا أو المحكمة الإدارية .

**رابعاً: الكادر الوظيفي**

أي وجود نظام خدمة مدنية يبين حقوق العاملين وواجباتهم في الأجهزة الحكومية، ويبين في نصوصه تصنيف العاملين وفئاتهم ودرجاتهم الوظيفية، ومعرفة مسارهم الوظيفي، وأسس الترقية والنقل والإجازات والرواتب، وتقييم الأداء والتدريب...الخ.

**المراحل المتضمنة في تكافؤ الفرص للوصول للوظيفة القيادية:**

سبقت الإشارة إلى أن تكافؤ الفرص عملية تتضمن عدة مراحل هي:

1. فتح المجال الذي يعني وضع معايير موحدة مسبقة وشروط معقولة، تقابل مرحلة الإعلان، وتحديد المعايير والأسس واستقبال الطلبات جميعها في ضوء الأسس والمعايير المحددة.
2. عدالة الإجراءات والتي تهدف إلى تحديد أفضل المؤهلين بعيداً عن المعايير التعسفية، فعدالة الإجراءت أثناء الاختيار هي التي تحقق عدالة الحكم، التي تقابل الامتحانات، والمقابلات.
3. تطبيق الحكم والاختيار الناتج عن عدالة الإجراءات والالتزام بالمعايير المحددة للوصول إلى الأفراد الأكثر تأهيلا (Davidson et al,2005).

أي أن تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للوصول للوظيفة يتطلب مراعاة عدة مراحل وتضمينها المساواة والعدالة وهي:

**أولاً. الإعلان**

يُعد الإعلان من أكثر الوسائل انتشاراً في الوقت الحاضر، والغرض من الإعلان هو إعطاء فكرة عن طبيعة الوظيفة المراد شغلها وأسس التقدم للوظيفة ومعاييرها، ويقصد بالمعايير والأسس تلك الصفات والخصائص التي يجب توافرها في الشخص المطلوب للوظيفة بما يناسب متطلباتها الأساسية كما يجب أن تتضمن معايير الاختيار قائمة بالمميزات التي يتمتع بها الموظف الذي يشغل الوظيفة المعلن عنها، وأن يتم الإعلان عن الوظيفة بشكل يتوافق فيه الإعلام لدى جميع الموظفين بمعنى تطبيق تكافؤ الفرص لمرحلة الإعلان (Charles,2007).

**المعايير والأسس التي يجب توافرها في الشخص المراد اختياره للوظيفة القيادية:**

1. مستوى التعليم: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب للوظيفة الشاغرة بما يتلاءم مع طبيعة عملها، ومسؤولياتها، وذلك من قبل الإعلان عن هذه الوظيفة.

2. الدورات التدريبية: التي لها علاقة بمهام الوظيفة الشاغرة والتي سبق أن حصل عليها المتقدم في زمن سابق.
3. الخبرات السابقة: تعتبر الخبرات السابقة التي لها علاقة بالوظيفة الشاغرة ذات أثر كبير في تسهيل ممارسة الأعمال، والمهام الخاصة بالوظيفة الشاغرة.
4. الصفات البدنية: تتطلب بعض الوظائف القيادية صفات بدنية معينة، كالقوة البدنية، والعمر.
5. الصفات الشخصية: وهي صفات شخصية معينة تتلاءم مع طبيعة الوظيفة القيادية ومن هذه الصفات، قدرة الفرد على إتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية وقدرته على مخاطبة الناس بوصفه قائداً تربوياً(رشيد، 2003).

وتحدد المؤسسات التربوية أسس ومعايير للمتقدمين للوظائف القيادية كالآتي:

1. يشترط في المتقدم لوظيفة مدير مديرية في مركز الوزارة في كل من:
الحسابات، مراجعة الأداء، العلاقات العامة، النشاطات، الرقابة والتفتيش
أ. أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس كحد أدنى
ب. أن لا تقل الخدمة عن ثلاث سنوات في وظيفة رئيس قسم، أو مدير مدرسة، أو مشرف تربوي.
ج. أن لا تقل الخدمة عن خمسة عشر عاماً في وزارة التربية والتعليم
د. أن لا تقل الدرجة الوظيفية عن الثانية
2. يشترط في المتقدم لوظيفة رئيس قسم في مديريات التربية والتعليم
أ. أن يكون مؤهلاً للتعليم في مرحلة تعليمية
ب. أن يكون ذا خبرة تربوية لا تقل عن خمس سنوات في الوزارة
3. يشترط في المتقدم لوظيفة مشرف تربوي في مديريات التربية والتعليم
أ. أن يكون مؤهلاً للتعليم في المرحلة التي يعمل بها
ب. أن يكون ذا خبرة في التعليم أو الإدارة المدرسية لا تقل عن خمس سنوات

ج. أن يكون حاصلاً على الدرجة الجامعية الثانية (الماجستير) ويجوز الاكتفاء عند الضرورة بمؤهل تربوي مدته سنة دراسية واحدة شرط أن لا تقل الخبرة في الوزارة عن عشر سنوات.

4. يشترط في المتقدم لوظيفة مدير مدرسة

أ. أن يكون ذا مؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة بعد الدرجة الجامعية الأولى.

ب. أن يكون ذا خبرة في التعليم داخل الوزارة لا تقل عن خمس سنوات (وزارة التربية والتعليم، 2009).

**ثانياً. الإجراءات**

**أ. الاختبارات**

بعد دراسة طلبات التوظيف، واستبعاد الطلبات غير المستوفية للشروط اللازمة لابد من تصفية الطلبات المتبقية عن طريق الاختبارات الوظيفية، بهدف المفاضلة بين المتقدمين بعيداً عن أي معايير تعسفية، بل في ضوء ما يملكونه من مهارات ومعارف، وخبرات، وقدرات، واستعدادات، وميول تمكنهم من القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة الشاغرة، لملء الوظيفة بذوي الكفاية من المتقدمين، ولتحقيق مبدأ العدالة والمساواة، وتعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين من أجل اختيار أفضلهم (أبو شيخة، 2000).

**أنواع الاختبارات وتصنيفاتها** :

1. اختبارات الأداء: هي تلك الاختبارات التي تقيس معلومات الشخص ومهاراته التي اكتسبها أثناءالعمل، وتكون هذه الاختبارات كتابية أو شفهية.
2. اختبارات الذكاء: يقصد بها تلك الاختبارات التي تقيس القدرات العقلية بما فيها القدرة على التعبير والقدرة الحسابية، وسرعة البديهة والذاكرة، وتُعد اختبارات الذكاء من أهم الاختبارات الواجبة للمفاضلة بين المتقدمين، فالوظائف في المستويات القيادية العليا تتطلب درجة من الذكاء(عبدالباقي، 2000).

3. اختبارات الاستعداد والقدرات: هي الاختبارات التي تقيس قدرة الأفراد على التعليم، والاستفادة من المواقف التي يتعرضون لها، والتي تعكس مدى استعداد الفرد للقيام بمهام الوظيفة، بما في ذلك القدرات اللغوية، والتذكر، والابتكار(مصطفى، 2005).
4. اختبارات الميول للعمل: تحاول اختبارات الميول الكشف عن ميول الفرد واهتماماته التي لها علاقة بأداء مهام الوظيفة المعلن عنها، والتي يمكن من خلالها تحديد دوافعه للعمل، فالأفراد الذين يحبون أداء عمل معين يكون لهم دوافع وميول قوية للقيام به، ومن ثمّ فهم أكثر الأفراد احتمالاً للنجاح والاستقرار الوظيفي (رشيد، 2001).
5. اختبارات الشخصية : تتعدد اختبارات الشخصية وتأخذ أشكالاً مختلفة، فمنها اختبارات السمات، وهي اندماج سمات الشخص كافة، للتكيف مع البيئة المحيطة به، والتي تتغير باستمرار.
6. اختبارات الاتجاهات: ويقصد بها تلك الاختبارات التي تهدف إلى قياس الاتجاه العقلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة، ومن الأشخاص المحيطين به، ومن نظم العمل، وذلك بهدف معرفة الدرجة التي يمكن أن يتكيف بها المرشح مع ظروف العمل التي ستحيط به في الوظيفة القيادية(شاويش، 2000).

**ب. إجراء المقابلات:**

والمقابلة، هي: ذلك الإجراء المصمم؛ بهدف التنبؤ بمستوى أداء الفرد في وظيفة ما، اعتماداً على تصرفات ظاهرية يبديها المرشح من خلال المحادثة بينه وبين صاحب العمل، أو من ينوب عنه (عبد الباقي، 2000).

وتعد المقابلات أكثر الوسائل انتشاراً في عملية اختيار الموظفين خاصة في التقدم للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية؛ إذ تشكل مرحلة حاسمة، عند التقدم لوظيفة مدير مدرسة، أو رئيس قسم، أو مدير فني أو إداري، أو مدير تربية (وزارة التربية والتعليم، 2001). ويمكن استخدامها وسيلة أولية لتصفية المتقدمين، كما يمكن استخدامها وسيلة بديلة للامتحانات؛ لاختيار المناسبين من بين المتقدمين لملء الوظائف،

ويمكن استخدامها وسيلة متممة للامتحانات، كما في التقدم لوظيفة مشرف تربوي في مديرية التربية والتعليم؛ بهدف التأكد من البيانات الواردة في طلب التوظيف، والحصول على معلومات إضافية عن المتقدمين وخاصة تلك التي تتعلق بشخصية المتقدم مثل القدرة على الاتصال، والتعبير عن الذات، والثقة، والإتزان النفسي وغيرها، ومن جانب آخر فهي تتيح للمتقدم الحصول على معلومات عن المؤسسة والوظيفة الشاغرة (شاويش، 2000).

وعلى الرغم من الفوائد العديدة التي تحققها المقابلات في الاختيار إلا أنها تتسم بعدم الدقة وذلك للأسباب الآتية:

1. التحيز، والتعصب، والتقدير العاطفي، وعدم الموضوعية: التي جبل عليها الإنسان بفطرته، ولكن يمكن التخفيف من حدة هذه المظاهر من خلال انتباه لجنة المقابلة عند التقييم والحرص على عدم طغيان النزعة الشخصية على الموضوعية.
2. تأثير صفة معينة من صفات المرشح وسيطرتها على غيرها من الصفات عند تقييم الشخص المرشح وهو ما يعرف بتأثير الهالة مثل فشل أحد أعضاء لجنة المقابلة أو أكثر في الاستماع للمرشح، مما يفضي إلى تقييم غير موضوعي(ديسلر، 2003).

**أنواع المقابلات:**

يمكن تصنيف المقابلات على النحو الآتي:

1. حسب درجة الهيكلة:

أ. المقابلات الموجهة أو المباشرة: هي تلك المقابلات التي يتم فيها وضع قائمة بأسئلة معيارية وإجاباتها المتوقعة من خلال تحليل الوظيفة المعلن عنها، بحيث تعطى هذه الأسئلة أوزاناً رقمية معينة يقيم على أساسها المرشح، ولا بد من طرح هذه الأسئلة على المرشحين جميعهم بالترتيب نفسه وبالأسلوب نفسه؛ ولذلك يُعد هذا النموذج من المقابلات أكثر صلاحية ومصداقية، كما أن ثبات المعايير المستخدمة يفضي إلى ضمان تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص في تقييم المرشحين.

ب. المقابلات غير الموجهة: هي تلك المقابلات التي لا تلتزم بتحديد قائمة أسئلة معينة، وإنما يكتفى بتحديد الخطوط العريضة للموضوعات المراد تغطيتها خلال المقابلة، بحيث يقوم أعضاء لجنة المقابلة بطرح الأسئلة التي ترد على أذهانهم دون ترتيب معين، وهذا ما يفسر تعرض كل مرشح إلى مجموعة من الأسئلة تختلف عن غيرها، ويؤخذ على هذا النوع من المقابلات إمكانية وجود نوع من عدم الموضوعية ودقة التقييم؛ وذلك لعدم وجود معيار موحد يتم تقييم المرشحين على أساسه(ديسلر، 2003).

2. حسب الغرض من المقابلة

أ. مقابلات الضغوط: وهي تلك المقابلات التي تتطلب تدريبا عاليا ممن سيقوم بإجرائها، والتي يتم من خلالها توجيه عدة أسئلة استفزازية للمرشح؛ وذلك من أجل الحكم على درجة حساسيته، والتعرف على مستوى الضغوط عنده، بحيث يصبح المرشح في موقف الدفاع عن نفسه؛ ولذلك يستخدم هذا النوع من المقابلات لتقييم المرشحين لوظائف يتعرض شاغلوها لضغوط كبيرة.

ب. مقابلات تقييم الأداء: وهي تلك المقابلات التي يجريها الرؤساء مع المرؤوسين عقب تقييم أدائهم؛ وذلك بهدف وضع مقترحات لتطوير أداء المرؤوسين وتحسين مستوياتهم المهنية(Morley,2007).

3. حسب مضمون الأسئلة التي تحتويها ونوعيتها:

أ. المقابلات الموقفية: وهي تشبه المقابلات الموجهة، إلا أن المقابلات الموقفية تركز أسئلتها على قياس مقدرة الفرد على القيام بسلوك معين خلال موقف معين.

ب. المقابلات المرتبطة بالوظيفة: هي المقابلات التي يحاول من خلالها أعضاء لجنة المقابلة التنبؤ بمستوى أداء المرشح المستقبلي في الوظيفة الشاغرة من خلال إجاباته عن أسئلة حول تصرفاته السابقة وتعد المقابلات السلوكية والمقابلات النفسية أهم أنواع هذه المقابلات(Charles,2001).

4. حسب أسلوب إدارتها:

أ. المقابلات الفردية: وهي تلك المقابلات التي قد تتم بين مقابل واحد وبين مرشح واحد من المرشحين للوظيفة، وفي مثل هذه الحالة قد تكون تتابعيه، بحيث يخضع المرشح لعدة مقابلات كل منها مع مقابل واحد، وفي النهاية يتم جمع نتائج المقابلات مع بعضها.

ب. المقابلات الجماعية: قد ينظر إليها على أنها تلك المقابلات التي يجريها مقابل واحد أو أكثر لعدد من المرشحين في الوقت نفسه. وفي مثل هذا المفهوم تصلح هذه المقابلات لتقييم الخصائص الاجتماعية للمتقدمين للوظيفة، وهي بهذه الصورة غير شائعة، وقد ينظر إلى المقابلات الجماعية على أنها تلك التي يتم من خلالها مقابلة لجنة تتكون من ثلاثة إلى ستة من المقابلين الشخص المرشح، حيث تسمح لكل عضو بتحليل عميق لإجابات المرشح وهذا مهم لعملية الاختيار الأولى لأفضل المرشحين، وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة، ومعمّقة بكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة، ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من أجل الوقوف على مدى ملاءمة المرشح للوظيفة الشاغرة، وتستند هذه العملية إلى فرضية أساسية خلاصتها أن نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلاً كافياً على احتمال نجاح الفرد مستقبلاً في العمل المعلن عنه (ديسلر، 2003).

**ثالثاً: القرار النهائي لاختيار أفضل المرشحين**

يُعد الاختيار أحد الخيارات المتاحة من المرشحين لشغل الوظيفة، التي تحقق التناسب الأفضل لأهداف المنظمة والمجتمع، ويمثل البدائل التي خضعت للمفاضلة لدى الجهة التي تتولى هذه العملية، ويستند إلى ممارساتها العملية والموضوعية (Kerr & Jackofisky, 1989)

فبَعد تحديد البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار والمقابلة بنجاح وتحليلها، ومراعاة عدم التحيز في ما ذكر من إجراءات كافة ليكون الوصول للأكفأ نتيجة تلقائية لعملية انتقاء الأفراد على أساس تكافؤ الفرص، تقوم إدارة الموارد البشرية

بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس الإدارة بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بالمرشح وإعلامه بذلك (المدهون، 2005).

ويتطلب تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لمرحلة الاختيار النهائي أن تحيط الإدارة بمعرفة المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد ذكر(مصطفى، 2005) أن مصادر الاختيار تنقسم إلى: داخلية، وخارجية على النحو التالي:

أ. مصادر داخلية: يعتبر العاملون في المنظمة أحد المصادر المهمة التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريق الترقية، والنقل، والتدريب إذا ما توافرت في الأشخاص الحاليين الشروط اللازمة التي تؤهلهم لشغل وظائف أعلى.

ومن مزايا الاعتماد على المصادر الداخلية أن إدارة المنظمة تكون لديها معلومات كافية عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، مما يمنحها الفرصة لملاحظة سلوك الأفراد، وبالتالي معرفة إذا كان الشخص مناسباً لشغل الوظيفة أم لا،و كما أن الترقية لها أثر إيجابي على الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، كذلك فإن الفرد الذي يعمل بالمنظمة يكون على علم بسياساتها، مما يوفر له فرصة القيام بأعباء الوظيفة بكفاءة أعلى.

ب. مصادر خارجية: قد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية لشغل الوظائف لعدم وجود الأشخاص ذوي القدرات، والتدريب المناسب ، ولإدخال آراء وأفكار جديدة تفيد في تغيير سياسة المؤسسة بدلاً من استمرار الأداء بالطرق المتبعة التي قد تصبح غير ملائمة في المستقبل.

**مشاكل عملية الاختيار**

أ. غياب الإستراتيجية الواضحة لإدارة الموارد البشرية تجعل عملية اختيار الموظفين وتعيينهم عشوائية وغير واضحة

ب. سوء تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى عدم دقة الاحتياجات ويضع الإدارة أمام مسؤوليات غير محددة

ج. ضعف عملية التحليل الوظيفي الذي يؤدي إلى عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة

د. ضعف عملية الاستقطاب يؤدي إلى إلحاق أفراد غير مؤهلين لملء الوظيفة الشاغرة

ه. عدم تكامل مرحلة إجراءات الاختيار، أي اعتماد خطوة أو عدد من الخطوات في تقييم المتقدمين، وهذا قد يؤدي إلى استبعاد بعض المرشحين ذوي الكفاءات العالية في مراحل سابقة، وقد يكون السبب في استبعادهم أسباب عارضة

و. عدم واقعية التقييم خلال مرحلة الإجراءات، لتدخل الواسطة أو المحسوبية

ي. عدم كفاية الأفراد القائمين على مرحلة الإجراءات من امتحانات ومقابلات (الهيثى، 2004)

**ومما سبق طرحه يمكن استنتاج الخصائص المميزة لمراحل عملية تكافؤ الفرص على النحو الآتي:**

1. يعبر الوصول للوظيفة القيادية عن أهم القرارات خطورة وحساسية، وأعمقها أثراً في حاضر المؤسسات ومستقبلها.
2. على الرغم من خضوع عملية الوصول للوظيفة القيادية في طبيعة خصائصها إلى تأثيرات الجهة المسؤولة عن شغل الوظيفة، إلا أنه في الوقت نفسه تستمد الكثير من خصائصها من طبيعة متطلبات المنصب القيادي ومؤهلات المرشح وقدراته في ضوء تكافؤ الفرص.
3. خصوصية الخطوات والإجراءات التي تقع بين نقطة البداية (الإعلان) والنهاية (الوصول للوظيفة القيادية) تعكس إلى حد كبير فلسفة المؤسسة ومستواها التنظيمي، ومدى تطبيقها لتكافؤ الفرص، وارتباط ذلك بالرضا الوظيفي للعاملين فيها .
4. يعبر الاختيار عن خيار أفضل من بين بدائل متاحة، وهو بذلك يفترض إسناده إلى مجموعة أساليب وإجراءات تحقق تكافؤ للفرص، لتشكل أساساً للاختيار وتعزز الموضوعية والدقة والشفافية في اختيار البديل على أساس الجدارة والكفاية.

**التجربة الأردنية والمعطيات الفكرية لمبدأ تكافؤ الفرص:**

شهد المجتمع الأردني في العقود الماضية تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتربوية مهمة، عمقت مسؤولية الدولة، ورافقتها حاجة لجيل جديد من القادة التربويين يتولون قيادة المؤسسات التربوية، ولاحت في الأُفق توجهات جديدة في البحث عن مواصفات غير تقليدية ينبغي توافرها في الكوادر القيادية لمواجهة التحولات والتطورات في القطاع التربوي. كما واسفرت هذه التحولات بمجملها عن ضرورة تطوير معالجات جديدة وضوابط لعملية تكافؤ الفرص في الوصول للوظائف القيادية، تستند إلى المعارف والمهارات والخبرات والتصورات الشاملة عن ميادين التربية، وطرأت العديد من التعديلات على القوانين والأنظمة، وعززت سياسات اختيار القادة التربويين وربطت مركزياً بالأجهزة العليا للدولة، استناداً إلى مجموعة من ضوابط وأسس مركزية ملزمة، عدت منهجاً جديداً يهتدي به عند اختيار القادة التربويين.

وجاء الدستور الاردني كمعظم دساتير العالم الوضعية لينص في مادته السادسة من الفصل الثاني على :

1. الأردنيون أمام القانون سواء لا تمييز بينهم في الحقوق والواجبات، وإن اختلفوا في العرق أو اللغة أو الدين.
2. تكفل الدولة العمل والتعليم ضمن حدود إمكاناتها وتكفل الطمأنينة وتكافؤ الفرص للأردنيين جميعهم.

والمادة 22:

1. لكل أردني حق في تولي المناصب العامة بالشروط المعينة في القانون أو الأنظمة.
2. التعيين للوظائف العامة من دائمة ومؤقتة في الدولة والادارات الملحقة بها والبلديات يكون على أساس الكفايات والمؤهلات ( الدستور الاردني، 1952).

ونلاحظ استعمال المشرع كلمة الأردنيين عوض (المواطنين والمواطنات نساء ورجالاً) التي تشير بشكل واضح من الناحية الاصطلاحية إلى مبدأ المواطنة وعدم

التمييز بين الذكور والإناث. وعدم الوقوف عند حد تسجيل المبدأ في الدستور، وإنما نذهب إلى أبعد من ذلك لضمان احترامه في الممارسة.

كما ويرتكز (نظام الخدمة المدنية الأردني، 2007) وتعديلاته على المبادئ والقيم الآتية:

أ. تكافؤ الفرص من خلال عدم التمييز على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو الحالة الاجتماعية .

ب. الاستحقاق والجدارة والتنافسية في اختيار الشخص المناسب لإشغال أي وظيفة شاغرة في الخدمة المدنية وفقاً لمبادئ العدالة وتكافؤ الفرص .

ج. العدالة وتكافؤ الفرص في معاملة الموظفين فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية .

د. الشفافية والمساءلة من خلال وضع إجراءات عمل موثقة وواضحة ومعلنة.

وتناول الفصل الخامس من الباب الثاني من قانون الخدمة المدنية الأردني كل ما يتعلق بترقية الموظف( بما في ذلك الوصول للوظيفة القيادية ) وشروطها وإجراءاتها للأردنيين جميعهم دون استثناء، فوضع المعايير العادلة التي تحقق تكافؤ الفرص، وتحول في حال التزام الإدارة بها دون وقوع أي ظلم أو تمييز أو إجحاف بحق الموظف في الترقية، وقد جاء قانون الخدمة المدنية في أغلب مواده القانونية بكفالة هذا المبدأ، إذ أوجد وسائل قانونية لشغل الوظائف والترقية فيها لوظائف قيادية (نظام الخدمة المدنية الاردني، 2007).

حيث تؤكد المادة(89/ب)، فيما يتعلق بشغل الوظائف القيادية على الآتي:

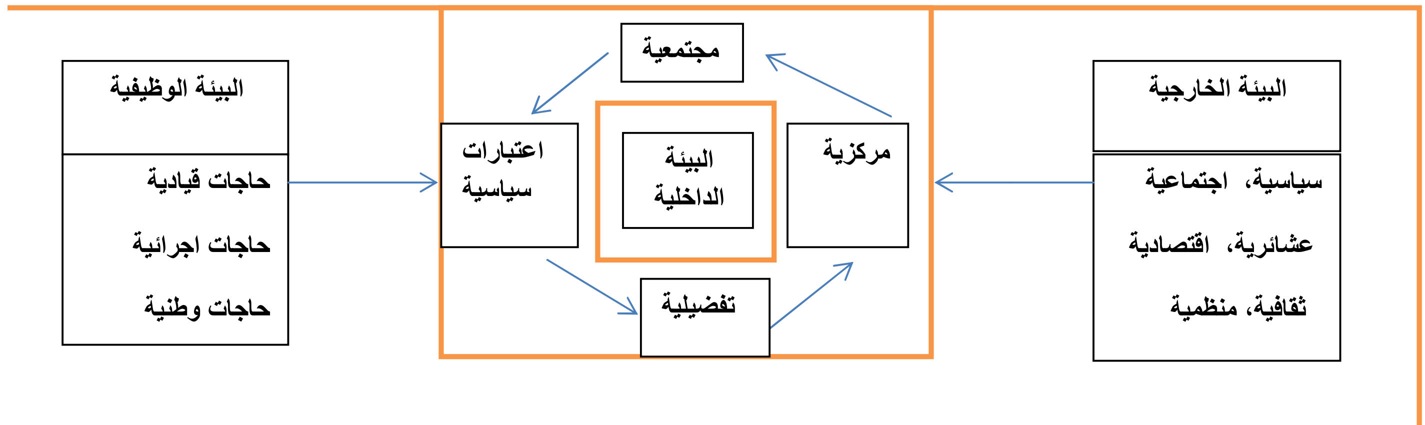
1. تتم عملية الاختيار من بين الموظفين الذين تنطبق عليهم شروط إشغال الوظائف الإشرافية وفق أسس الكفاية والجدارة.
2. يجوز ترشيح غير موظف ممن تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة، وإجراء امتحانات تنافسية، أو مقابلات أو كليهما من اللجنة التي تشكل لهذه الغاية.

**واستندت التجربة الأردنية في معطياتها الفكرية لتكافؤ الفرص على إتجاهين أساسيين هما:**

**أ. الاتجاه الشامل**

يقوم على فلسفة مركزية توجيهية توضح الخطوط العريضة لسياقات الوصول للوظيفة القيادية ومضامينها على صعيد القطاع التربوي، إذ يستند في مسوغاته الأساسية لعملية التحليل المتكامل لبيئة العمل القيادي الخارجية والداخلية محاولة منها تكييف معطيات الوظيفة القيادية بما يتلاءم مع تلك المتغيرات التي تشكل إطارا عاماً تحكم منطلقات وتوجهات تتضمن عملية تكافؤ الفرص، ومن ثم رسم مسارات وإجراءات تطبيقية مناسبة تتفق مع التوجهات العامة للدولة، وبشكل عام ينتج عن هذا الإتجاه إطار لاستراتيجية مركزية تحقق تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية مع تبنى مجموعة من الاعتبارات الأساسية التي لها الاسبقيات الأولى عند الاختيار القيادي (شطناوي، 2003).

ويبين الشكل الآتي ملخصاً بيانياً لطبيعة العلاقات بين عناصر الاتجاة الشامل لمبدأ تكافؤ الفرص:




المصدر: (شطناوي،2003)

حيث يتضح من الشكل ما يلي:

1. أن العوامل البيئة الداخلية والخارجية لها دور كبير في الاختيار، إذ أن نوعية تلك العوامل تفرض أهدافاً مجتمعية ومنظمية وقيادية بخصوصيات معنية تستوجب أن تدرس بكل دقة وتمحيص الأمر الذي يجعل تبنى فكرة فلسفة تكافؤ الفرص حالة ضرورية في عملية الاختيار النهائي.
2. إن تحديد نوعية الاعتبارات والضوابط الخاصة بالعمل القيادي حالياً ومستقبلاً عنصر هام، ونقطة البداية الأساسية التي تحدد ملامح ومنطلقات تكافؤ الفرص.
3. وجود اعتبارات تفضلية لترشيح الأفضل عند تساوي المرشحين في المؤهلات والقدرات والضوابط الأخرى، لقد اعتمد الإطار العام (الاتجاه الشامل) على اعتبارات عدة في صياغات تجعله أقرب إلى السياسية والتوجهات العامة، دون طرح آليات تنفيذها لاحتواء خصوصية المنطقة، إذ حمل الإطار العام ضمنياً الوزارات الدوائر المعنية المسؤولية المباشرة للأخذ بتلك السياقات والضوابط عند اختيار القيادات بما يخدم تطلعاتها وخصوصياتها لضمان حسن الاختيار.

وبشكل عام نتوصل مما سبق إلى وجود اعتبارات محددة تؤثر في مضامين تكافؤ الفرص وهي:

1. اعتبارات سياسية وهي اعتبارات شاع استخدامها من قبل أغلب المجتمات المتقدمة والنامية، إذ فرضت حضوصية القيادة وما تلعبه من أدوار جوهرية ضرورة ربطها بفلسفة المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة.
2. اعتبارات ذات صلة بالوظيفه القيادية، ومتطلباتها من حيث المؤهلات والقدرات والمهارات.
3. اعتبارات إجرائية ترتبط بمصادر الاختيار وأساليبه.
4. اعتبارات تفضيلية لترشيح الأفضل عند تساوي المرشحين في المؤهلات، والقدرات، والضوابط الأخرى.

**ب. الاتجاة الجزئي**

ويستند إلى أن تحديد أبعاد الوظيفة القيادية ومهامها، على مستوى الـوزارة أو المديرية، عنصر مهم يستمد مقوماته من طبيعة أنشطة الوزارة وفعالياتها ومن السياسة العامة للدولة لتوضح بمجملها الأدوار والمسؤوليات القياديـة، ومـايرتبط بهـا مـن خصائص قيادية مطلوبة تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة القائمة على أسـاس تكـافؤ الفرص. ويعد الإتجاه الجزئي وسيلة تنظيم سياقات داخلية تخدم تطلعـات المديريـة، وتنعكس على شكل أنظمة وتعليمات وقوانين لتقييم المرشح للمنصب القيادي والكـشف عن شفافية مبدأ تكافؤ الفرص في وصول الأكثر كفاية مـن المرشـحين (شـطناوي، 2003).

واخيراً فإن الضرورة تقضي إلى إيجاد نوع من التطـابق بـين الإتجـاهين السابقين من حيث الإجراءات والسبل والجهود ومن ثمّ الاختيار المناسب للأكثر تأهيلاً، ومراعاة تكافؤ الفرص بين المرشحين، فضلاً عن أن الإطار العام لاستراتيجية الاختيار يعتمد على التغذية الأمامية والتغذية المرتدة حتى تمكن جهات الترشيح والاختيار مـن تدارك أي اختلافات تنشأ عن المسار المطلوب.

**تجارب بعض المجتمعات في الوصول للوظيفية القيادية بشكل عام**

تسعى الدول إلى اختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف بشكل عـام والقياديـة منها بشكل خاص، وأساليب الإدارة في اختيار موظفيها تختلف من مجتمع إلـى أخـر حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يعيشها، وتنقسم الأسـاليب أو الطرق التي تتبعها الإدارة في اختيار موظفيها إلى أربعة أسـاليب: الاختيـار الحـر، الإعداد والتأهيل، الاختيار الديمقراطي، وأسلوب المسابقة والامتحان.

أولاً: أسلوب الاختيار الحر

حيث تتمتع الإدارة في هذا الأسلوب بحرية اختيـار المـوظفين، دون قيـود أو ضوابط فالإدارة وحدها من يملك تحديد المعايير والمقومات التي يستند عليها الاختيـار دون أن تكون ملزمة بالإعلان عن هذه المعايير أو تبرير اختيارها لفئة دون أخرى من

المرشحين. وقد سادت هذه الطريقه قديمًا فقد كان يتمتع الحاكم بسلطة مطلقه في اختيار العاملين، إذ يتم اختيارهم على أساس الثقه الشخصية دون تطلب أي شروط موضوعية أخرى وتتبع هذه الطريقة في اختيار كبار الموظفين نظراً لأهمية هذه الوظـــائف التـــي تتطلب فيمن يشغلها الثقة والمقدرة الفنية والكفاءة السياسية. وقد كـــان التعيـــين بهـــذه الطريقة منتشرًا في الولايات المتحدة الأمريكية حتى عام (1883)، ويعرف باسم "نظام نظام الأسلاب

والغنائم " والتي كان مؤداها أن الحزب المنتصر في الانتخابات الرئاسية يكون له حـــق شغل الوظائف المهمة في الإدارات الاتحادية بعد طرد أنصار الحزب المنـــافس، وبـــدأ هذا النظام عندما تولى الحزب الجمهوري السلطة عقب الحزب الإتحادي، حيث تبـــين للحزب المنتصر أن أغلب الوظائف كان يشغلها أعضاء الحزب الإتحادي، ومن ثم فإنه رأى أن يستبدل آخرين من أنصاره وذلك حتى يتأكد من أنه لـــن يتعـــرض للتخريـــب الإداري من الموظفين الذين يشغلون الوظائف المختلفة ويدينون بالولاء لحزب آخـــر، ومع ذلك فإن هذا الأسلوب لا يعنى أن الإدارة تملك السلطة المطلقة فـــي الاختيـــار، إذ يجب أن تراعى اعتبارات المؤهلات والكفاءات العلمية اللازمة لشغل هـــذه الوظـــائف تحقيقاً للصالح العام(جعفر، 1996).

ثانياً: أسلوب الإعداد والتأهيل

في هذه الطريقة تقوم الدولة بإنشاء الكليات والمعاهد المتخصصة ومراكز التعليم المهني والأكاديمي لإعداد الأشخاص الراغبين في تولى الوظائف العامة. وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب في الإعداد للوظائف العامة فإنه يتطلب الكثيـــر مـــن النفقـــات والجهود من الدولة. وهذه الطريقة شائعة في تأهيل الكوادر الفنية والإدارية في كثيـــر من الدول، ومن أمثلتها مراكز إعداد المدربين ومعاهد المهن الشاملة ومعاهد التمريض (العزاوي، 1980).

ثالثاً: أسلوب الاختيار الديمقراطي (التعيين بالانتخاب)

ويقصد بهذا الأسلوب أن يتم اختيار الموظفين عن طريق الأفراد في الوحـدات الإدارية التي يراد شغل الوظيفة العامة فيها. وهذه الطريقة يؤخذ بها في نطاق محـدود كتعيين القضاة في الولايات المتحدة الأمريكية ويؤدى إتباع هذا الأسلوب إلـى شـعور الأفراد بأهميتهم لمشاركتهم في اختيار الموظفين، كما أنها تشعر الموظف بأن الأفراد قد وضعوا ثقتهم فيه مما يتوجب عليه احترامهم وتأدية رغباتهم. إلا أنه يؤخـذ عليهـا أن الأفراد لا يحسنوا تقدير الكفاءات الفنية ويتأثروا باللاعتبـارات الشخـصية والحزبيـة وغيرها من الاعتبارات غير الموضوعية(اسماعيل، 1998).

رابعاً: أسلوب المسابقة والامتحان

يعد هذا الأسلوب أفضل الطرق لشغل الوظيفة العامة فهو يحقـق مبـدأ تكـافؤ الفرص والمساواة بين الأفراد، كما يؤدى إلي وصول من هم أهل لتولى المسؤولية في المناصب الإدارية. ويعتبر اختيار الموظفين بهذا الأسلوب الأكثر انتشاراً بين الدول في الوقت الحاضر فهو ينطوي على الموضوعية في الاختيار بعيدًا عن الأهواء الـسياسية والمحسوبية والاعتبارات الشخصية. إلا أن الدول تتفاوت في مدى تطبيقية فبعض الدول تستخدم نظام الامتحان والمسابقة في شغل الوظائف الدنيا فـي الـسلم الإداري، بينمـا تستخدمه دول أخرى كقاعدة عامه في الاختيار في الوظائف الدنيا والوظائف العليا على حد سواء. ولكي يجرى الامتحان أو المسابقة في ظروف تمكن مـن اختيـار أفـضل المرشحين لابد من إحاطته بضمانات وضـوابط تكفـل العدالـة والموضـوعية فـي الاختيار(حنبل، 1994) .

وقد اعتمد المشرع الأردني هذا الأسلوب في شغل الوظيفـة ، حيـث نجـد أن إشغال الوظائف القيادية حسب المادة 89 والتي تنص على :

يجوز ترشيح أكثر من موظف ممن تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة وإجراء امتحانات تنافسية أو مقابلات أو كليهما من اللجنة التي تشكل لهذه الغاية ( نظام الخدمة المدنية وتعديلاته، 2007).

ويرى البعض أن البلدان النامية ومنها الأقطار العربية، تسيطر عليها ملامــح اعتمــاد الولاء السياسي أساسا أكثر من الكفاية؛ إذ عــادة مــا تفــرض المــؤثرات الــسياسية والمصالح العرقية والطائفية والأحلاف السياسية نفسها( الدوري، 1985).

**2.2 الدراسات السابقة**

**قام (Taamneh,1991 ) بدراسة حول إجراءات نظام الخدمة المدنية الأردني في التعيين والترقية**، بهدف معرفة السياسات الداخلية المتبعة، بلغت عينة الدراسة (206) فرداً تم استقصاؤها بواسطة الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أنه لا يتم الإعــلان عــن الوظائف الشاغرة، وكذلك الحال بالنسبة لعقد امتحانــات تنافــسية بــين المرشــحين، بالإضافة إلى شيوع المحاباة والواسطة للأصدقاء والأقارب في مجال التعيــين، كمــا بينت الدراسة تأثيراً قليلاً للواسطة في مجال الترقية الوظيفية. وكان من أهم التوصيات التأكيد على ضرورة تطبيق الأساليب العلمية والموضوعية وتحقيق تكافؤ الفرص فــي إجراءات الاختيار والتعيين.

**وفي دراسة قام بهــا ســنجير ولانـــج (Singer&Lange, 1994) بعنـــوان "التعيين التفضيلي" وجهة نظر إدارية حول التوظيف والترقية:** هدفت إلى معرفة أسباب تأييد ومعارضة تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص وضمان حصة للأقليات، وهــل المعلومــات المسبقة عن مبدأ تكافؤ الفرص تغير من وجهة نظــر الأفــراد نحــو المعــايير غيــر الموضوعية، ذلك أن موضوع تكافؤ الفرص والأقليات تحديداً ما زال موضع نقــاش بين مؤيد ومعارض. اجريت الدراسة على عينة مكونة مــن (400) مــدير لمنظمــات حكومية وخاصة في نيوزيلندا. توصلت الدراسة إلــى أن المبحــوثين فــضلوا عــدم تخصيص حصة للأقليات، وعللوا التأييد بأن التنافس في ضوء الكفايــات بعيــداً عــن الكوتات يسعى إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. هذا بالإضافة إلى عدم تأثر المديرين بالمعلومات المعطاة حول ايجابيات وسلبيات تخصيص حصة للأقليــات، بينما تأثرت الإناث بالمعلومات المعطاة حول تأييد مبدأ تكافؤ الفرص.

**وأجرى كارولين**(Carolyn, 1996) **دراسة بعنوان " اتجاهات نحو إصلاح نظام الخدمة المدنية في الإدارة العامة"**. بهدف معرفة السياسات المتبعة في الترقية والتدريب وتقييم الأداء ومعيقاتها في جزر الباهاما وبالتحديد في أمريكا اللاتينية، وقد شملت العينة (150) فرداً من مختلف المستويات التنظيمية، تم استقصاؤها بواسطة الاستبانة توصلت الدراسة إلى وجود عوائق سياسية، وأن هناك تقدماً بطيئاً في معالجة أثرها على عملية الاختيار، بالإضافة إلى نقص في التشريعات والقوانين التي تؤكد على تكافؤ الفرص، وتبين أن الترقية للوظائف القيادية يتم على أساس الأقدمية بغض النظر عن المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي في كثير من الأحيان. وكان من أهم التوصيات ضرورة إعادة النظر في نصوص التشريعات والقوانين المتعلقة بتكافؤ الفرص أثناء الاختيار للوظائف القيادية والترقية والتدريب، بالإضافة إلى مراجعة معايير المفاضلة بين المرشحين والتي تعتمد غالباً الأقدمية أساساً للترقية.

**وفي دراسة قام بها (المطيري، 1998) على عينة من وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية**، بهدف تحديد نظام موضوعي واضح يتضمن معايير علمية لشغل الوظائف القيادية في الإدارة الوسطى تلتزم به مختلف وحدات الجهاز الإداري ، اقتصرت عينة البحث على (20) وحدة إدارية بلغت (236) مفردة تمثل (20%) من شاغلي الوظائف القيادية تم استقصاؤها بواسطة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن سياسات الاختيار الحالية تعاني من قصور في تحقيق أهدافها، ولا تستند إلى أسس علمية وإنما إلى اجتهادات شخصية، إلى جانب قلة تطبيق الأساليب العلمية، كالمقابلات والاختبارات وعدم وجود معايير علمية للمفاضلة بين المرشحين وغالباً يتم الاعتماد بصورة أساسية على التقدير العلمي والمؤهل الدراسي للمرشح، دون النظر لأية معايير أو متطلبات أخرى تتطلبها الوظيفة. وأوصت الدراسة بضرورة النظر لمراحل وصول القيادات واختيارهم كمنظومة متكاملة تتضمن تكامل الأنشطة الوظيفية المكونة لها والمؤثرة فيها وهي التخطيط العلمي السليم للاحتياجات القيادية وتحليل الوظائف القيادية وتوصيفها والاستقطاب وهذا يتطلب تطوير هذه الانشطة وإزالة اوجه القصور التي

تعاني منها لضمان بناء بيئة مناسبة لنجاح عملية الاختيار للأكثـر تـأهيلاً وضـرورة تطبيق الأساليب العلمية والموضوعية.

**وفي دراسة فود** (Vidu, 2000) **بعنوان:" تنوع العاملين في القطاع العام مـع بداية القرن الواحد والعشرين وأثره على الترقية الوظيفية " دراسة ميدانية**، أجريـت على هيئة حماية البيئة في أمريكا، بهدف معرفة أثر التنوع (الجنس والعـرق والـدين واللون) في العمل، بلغت عينتها(160 ) مشرفًا و( 150 ) موظفًا، تم تقسيم العينة إلـى أربع مجموعات رجال بيض، ونساء بيض، وأقليات رجال وأقليات نـساء. توصـلت الدراسة إلى وجود اختلاف في الرؤية حول التنوع، وأشارت الدراسة إلى أن الأقليـات من النساء يدعمن التنوع بعكس الرجال البيض، كما أشارت الدراسة إلى أن ( 40 %) من عينة الدراسة لا يشعرون بوجود تمييز واختلاف في مجال الترقية الوظيفية في بيئة العمل يعزى لعوامل الجنس أو العرق أو الدين، كما أشار ( 50 %) من الأقليات مـن النساء إلى أن التنوع يزيد من راحة العاملين بالمقارنة مع (12%) من عينـة الرجـال والنساء البيض.

**وأجرى (الدلابيح،** 2000**) دراسة في أجهزة الخدمة المدنية فـي الأردن خـلال المدة** (1998/1988). هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية اختيار وتعيين القيادات في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية ومدى تحقيق تكافؤ الفرص للمتقدمين، مـن خـلال استقصاء( 252) فرداً يشغلون الفئة العليا ووضع إجراءات ومقاييس عمليـة لاختيـار الأفراد بهدف تطبيقها على اختيار القيادات في أجهزة الخدمة المدينة الأردنية، توصلت الدراسة إلى أن الكيفية المتبعة في إشغال المناصب الإدارية العليا في أجهـزة الخدمـة المدنية ليست موضوعية، ولا تتم على أسس الكفاية والعدالة والمساواة والمنافسة بمعنى أنها لا تحقق مبدأ تكافؤ الفرص، وأن المعايير السياسية تؤخذ في الاعتبار في اختيـار وتعيين تلك القيادات بالإضافة إلى اللجان غير الحيادية المـسؤولة عـن المقـابلات. وأوصت الدراسة بوضع معايير موضوعية للاختيار كتحديد الدرجة العلمية للمرشحين

والخبرة العملية والتقارير السنوية، والتركيز على أهمية أن تكون اللجان التـــي تقـــوم بمقابلة المرشحين لجاناً محايدة.

**وأجرت كولمان** (Coleman,2001) **دراسة في بريطانيـــا وويلـــز بعنـــوان " الإدارة والقيادة التربوية في المدارس الثانوية في بريطانيا وويلز"**، للتعرف إلى تكافؤ الفرص أمام المرأة للوصول إلى مركز مدير مدرسة ثانوية في كل من بريطانيا وويلز، وتقول الباحثة إنه على الرغم من أن الأبحاث التي تبحث في خبرة القيـــادات معظمهـــا نوعية، إلاَّ أنَّها فضلت استخدام البحث الكمي والنوعي معاً، لتستطيع أن تعمم دراستها، فأعدت استبانة، وزعتها على مديرات المدارس الثانوية جميعها في كـــل مـــن ويلـــز وبريطانيا والبالغ عددهن (670) مديرة وأعمـــارهن تتـــراوح بـــين( 40-60) عامـــاً وبالنسبة للحالة الزوجية كانت : (% 65.9) متزوجات و(% 22.7) عازبـــات، و(% 3) منفصلات و(% 8.3) مطلقات، (55.6%) و(% 55.6) ليس لهن أطفال.

توصلت الدراسة إلى وجود تمييز خفي قائم على أساس الجنس، فعلى الرغم مـــن أن القوانين لا تميز بين المرأة والرجل، إلاَّ أن النساء يؤكدن وجود هذا التمييز. وأنّ ثقـــة الرجل بنفسه أعلى بكثير من ثقة المرأة بنفسها، على الرغم مـــن أن المـــؤهلات التـــي تمتلكها المرأة أكثر من مؤهلات الرجل، ولكن ضعف ثقتها بنفسها تحول دون أن تتقدم لطلب وظيفة قيادية. واوصت الدراسة بالتركيز على أهمية اعتمـــاد المـــرأة القياديـــة الأساليب والطرق العلمية في كيفية اتخاذ القرارات واعتمادها على الأســـس الحديثـــة واستخدامها المؤشرات الكمية التي تساعد على دقة القرارات الإدارية، واستثمار وسائل الإعلام والتثقيف والمنظمات الجماهيرية في غرس القيم والمفاهيم الإيجابية نحو تنشئة المرأة ودورها في الحياة الاجتماعية والعملية.

**وفي محاولة للتعرف على مدى عدالة تعيين القيادات في الأردن، أجرى (أبو دلبوح،**2003) **دراسة على عينة من موظفي مراكز الوزارات** مؤلفـــة مـــن ( 500 ) فرد، وتوصلت الدراسة إلى أن المعايير الموضوعية (الخبرة، والمقابلات، والمؤهلات العلمية، والامتحانات التنافسية) أكثر استخداما من المعايير غير الموضوعية (الواسطة،

والعرف، نظام الكوتا، والقيم والعادات) في اختيار القيادات، وأن الواسطة مـن أكثـر المعايير غير الموضوعية استخداما، بينما كانت الخبرة أكثـر المعـايير الموضـوعية استخداما في الاختيار، وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالمعـايير الموضـوعية (المقابلات، المؤهلات العلمية، والامتحانات التنافسية) وإعطائها الدرجة نفـسها التـي يحظى بها معيار الخبرة.

**وأجرى ابيرسون وهـاج** (Aberson and Haag, **2003**) **دراسـة بعنـوان المعتقدات السائدة لتكافؤ الفرص والتنوع وعلاقتهما بدعم التعيـين**: أجريت الدراسـة على عينة مكونة من (272) طالبا وطالبة من الجامعـات الحكوميـة والخاصـة فـي الولايات المتحدة، وبلغت نسبة الإناث(71%) ومتوسط الأعمار (20) سنة. توصـلت الدراسة إلى أن مبدأ تكافؤ الفرص يحقق مبادئ العدالة الاجتماعية وأن هناك تأييداً من حيث إنه يزيد من تنوع الأعراق والأقليات في العمل، وأن تأييد الإناث كان أعلى مـن تأييد الذكور وقدمت الدراسة إطاراً لأبحاث مستقبلية لبحث ضرورة التنوع في مجـال العمل وأهميته وربطه بتكافؤ الفرص للأقليات.

**وفي دراسة جوردان وشرادير** (Jordan and Schraeder, **2003**) **بعنوان تكافؤ الفرص لاختيار المديرين المتنفذين: دراسة تحليلية لتكافؤ الفرص فـي دائـرة البحرية في أمريكا: وكالة حكومية**. وقد شملت العينة (333) فرداً يـشغلون وظـائف قيادية تم استقصاؤها بواسطة المقابلة، توصلت الدراسة إلى أن المقابلة المبرمجة وغير المبرمجة هي أحد المعايير الرئيسة في الاختيار، من خلال تركيـز المقـابلات علـى المعايير الآتية حسب أولويتها: الرؤية والتفكير، والتغيير والإبداع، وبناء الفريق وحـل الصراعات، ومعرفة ثقافة الآخرين، ومهارات الاتصال، وبناء الائتلاف والثقة وتحمل المسؤولية والإتصال مع الآخرين.

**وقام كرباني** ( Kurabani, **2005**) **بدراسة حـول تكـافؤ فـرص الاختيـار للقيادات في المؤسسات الحكومية في الكويت**، هدفت إلى الإطـلاع علـى الـشروط والمواصفات التي تتبعها المؤسسات الحكومية عند اختيار شاغلي المناصـب القياديـة

فيها، وإيجاد الشروط والمواصفات التي يمكن الاعتماد عليها في الاختيار لتجنب المعوقات غير الموضوعية كالمحاباة والواسطة والنوع الاجتماعي، من خلال استقصاء عينة شملت (50) موظف من موظفي المؤسسات الحكومية و(50) موظفًا من أصحاب المناصب الإشرافية و(25) مسؤولاً من أصحاب المناصب العليا بواسطة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن الأبعاد التي تسهم في اختيار القيادات الإدارية هي: التأهيل العلمي والخبرة والميول والسمات الشخصية والقدرات والمعارف والمهارات، وأن الأدوات المستخدمة حاليا غير كافية، وتحتاج إلى تعديل. وأوصت الدراسة بوضع شروط موضوعية للاختيار كتحديد الدرجة العلمية للمرشحين، والخبرة العملية، ومراعاة السمات الشخصية والميول من خلال لجنة عليا تقوم بمقابلة المرشحين.

**وقام** ( Tucker et al,2005) **بإجراء دراسة حول القواعد المشتركة للمؤيدين والمعارضين لمبدأ تكافؤ الفرص**، بهدف تحديد مبررات التأييد والمعارضة من وجهة نظرهم. أجريت الدراسة على عينتين: الأولى تكونت من (155) طالبة و(122) طالباً من كليات جامعية في ولاية شيكاغو الأمريكية، وشملت العينة طلبة من أصول إفريقية ومن أمريكا اللاتينية وأعراق أخرى، وكان متوسط أعمار العينة (20) سنة. أما عينة الدراسة الثانية فتكونت (206) ذكور و(211) إناث من مواطني المنطقة نفسها وبلغ متوسط أعمارهم (31) سنة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتجاهين مختلفين: الأول يسعى لرفع مستوى تطبيق تكافؤ الفرص بإعطاء حصة للأقليات والاتجاه الثاني يرى أن المعارضين لفكرة مبدأ تكافؤ الفرص يقفون فقط في معارضتهم ضد تحديد حصة معينة للأقليات، لأن ذلك يقود إلى تعيين أشخاص غير مؤهلين. أما المؤيدون فقد أشاروا إلى أن مبدأ تكافؤ الفرص يعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين المواطنين.

**وفي دراسة قام بها (مركز الديمقراطية وحقوق العاملين في فلسطين للعام،**2007 )**: دراسة فقهية قانونية تحليلية لواقع التمييز وتكافؤ الفرص في فلسطين**. شملت (500) موظف من وزارة الأشغال العامة والإسكان والأمانة العامة لمجلس الوزراء كان من أهم نتائجها وجود تمييز على أساس عرقي ومناطقي في

الوظيفة العامة في فلسطين تبرز صوره بالتمييز العائد إلى العائلة أو العشيرة: والتي يتم فيها التمييز لصالح أقارب أصحاب السلطة في القطاع العام، والتمييز العائد إلى المنطقة، والتي يتم التمييز فيها لصالح أبناء المنطقة التي ينتمي إليها أصحاب السلطة في القطاع العام

والتمييز العائد إلى العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة. وأن هناك تمييز على أساس الجنس في الوظيفة العامة في فلسطين، وتمييز في الوظيفة العامة في فلسطين بسبب الإعاقة، يحول دون وصول الكثيرين من ذوي الاحتياجات الخاصة للوظيفة . وعدم وجود

تمييز في الوظيفة العامة في فلسطين بسبب الدين، حيث حرص، المشرع والإدارة على حماية حقوق غير المسلمين، ولا يوجد تمييز في الوظيفة العامة في فلسطين بسبب السن بشكل عام. أما أهم التوصيات فكانت إنشاء هيئة متخصصة أو قسم خاص في وزارة شؤون المرأة لمساعدة ضحايا التمييز من النساء ومعالجة شكاويهن ومتابعتها بطريقة تستجيب للطبيعة الحساسة لحالات التمييز المعقدة، وتقوم هذه الهيئة بجمع المعلومات ونشرها وتحليل التشريعات، والسياسات، وتنفيذ خطط العمل، وتقديم المشورة، وتوفير التدريب للنساء، وتكون لهذه الهيئة صلاحيات شبه قانونية للنظر في الشكاوى المتعلقة بالتمييز .

**دراسة شارلز** ( Charles,2007) **بعنوان : مدى ملاءمة الفرد مع المؤسسة من حيث الشخصية ونمط الإدارة.** هدفت الدراسة إلى التعرف مدى تأثر المؤسسات بتفضيلات معينة عند الاختيار لمناصب قي وما إذا كانت فروقات الشخصية تؤثر بتفضيلات معينة لدى المؤسسات عند الاختيار لمناصب قيادية، استهدفت الدراسة عينة من (335) طالباً جامعياً من وسط غرب أمريكا وشملت تساؤلات الدراسة عدة تساؤلات، نورد منها الآتي:

أ. هل يتأثر مستوى تفضيل المؤسسة لشخصيات معينة لاختيارهم لمناصب قيادية، مع درجة توافق الفرد مع الآخرين؟

ب. هل يتأثر مستوى تفضيل المؤسسة لشخصيات معينة لاختيارهم لمناصب قيادية، مع درجة انفتاح الفرد على خبرات الآخرين؟

ج. هل يتأثر مستوى تفضيل المؤسسة لشخصيات معينة لاختيارهم لمناصب قياديـــة ، مع درجة انخراط الفرد بالمجتمع الخارجي؟

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دالة إحصائياً بين مستوى تفضيل المؤسسة لشخصيات معينة لاختيارهم لمناصب قيادية مع درجـــة توافــق الفـــرد مـــع الآخرين، ودرجة انفتاح الفرد على خبرات الآخرين، بينما لا توجد تلك العلاقـــة مـــع درجة انخراط الفرد بالمجتمع الخارجي.

**دراسة (الخصاونة ، 2011) والتي هدفت إلى تحديد العناصر المؤثرة في تقدم الموظف الوظيفي والمهني وتقلده للمواقع القيادية في الدولـــة الأردنيـــة.** وتوصـــلت الدراسة إلى أن الاعتبارات والعوامل الأمنية تشكل العامل الأبرز في تعيين المـــوظفين وترقيتهم إلى المواقع القيادية في الوزارات والأجهزة الحكومية في الأردن. واســـتندت نتائج هذه الدراسة إلى استطلاع لأراء عينة مكونة مـــن (500) موظـــف فـــي (10) وزارات حكومية أجابوا عن استبانة تضمنت (10) عوامل وأبعاد افتراضية مؤثرة في فرص وإمكانات الموظفين في التعيين والترقية الى المواقع القيادية من رتبة أمين عام/ مدير عام فما دون في الأجهزة التي يعملون فيها، وتلى الجوانب والاعتبارات الأمنيـــة، الوساطة والمحسوبية، والتزلف لأصحاب السلطة والقرار، ثم التمثيل والـــدعم العـــائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف، ثم الإمكانات المادية، والاقتصادية للموظف فـــي حين أن جدارة الموظف وكفايته لم تكون ضمن العناصر الخمسة الأبرز المؤثرة فـــي تقدمه الوظيفي والمهني وتقلده للمواقع القيادية في الدولة الأردنية، وأوصـــت الدراســـة بضرورة كف يد الأجهزة الأمنية عن الوقوف عائق أمـــام وصـــول الكفـــاءات إلـــى المناصب القيادية.

**التعقيب على الدراسات السابقة :**

من خلال ماتم عرضه من دراسات سابقة فإننا نلاحظ عدم تناولها لمبدأ تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية بما يشمله من مراحل متتالية تتضمن الإعلان عن أسس ومعايير موضوعية محددة مسبقاً بعيداً عن أي تعسف وتمييز، وإجراءات عادلة من خلال امتحانات ومقابلات من جهات محايدة، انتهاءً بالاختيار النهائي للأكثر تأهيلاً، فجأت مقتصرة على مرحلة واحدة. لكن ما يميز هذه الدراسة، هو شموليتها لجميع المراحل التي حددتها مجالات الاستبانة فشملت الدراسة المجالات التالية ( المساواة وعدم التمييز، الإجراءات، القوانين والتشريعات والأنظمة). فجميع الدراسات السابقة اغفلت مرحلة الإعلان وركزت مجال الإجراءات بما تتضمن من امتحانات ومقابلات ودور الواسطة والمحسوبية في الاختيار النهائي. بالإضافة إلى الاختلاف من حيث المجتمع والعينة. وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على المعايير الموضوعية وغير الموضوعية والمعايير التفضيلية في عملية اختيار القيادات كما وساهمت في تشكيل فكرة لدى الباحثة حول مجموعة العوامل الافتراضية التي تؤثر في تكافؤ الفرص وتشكل معايير تعسفية تفضي إلى وصول "الأقل تأهيلاً".

## الفصل الثالث

## المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وصدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

### 1.3 منهج البحث المستخدم:

اعتُمد منهج البحث الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

### 2.3 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع مديري المدارس ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في إقليم الجنوب والبالغ عددهم (876) موزعين (220) رئيس قسم و (219) مدير مدرسة و(11) رئيسة قسم و(426) مديرة مدرسة . حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام (2012/2011). والجدول (1) يبين ذلك.

**الجدول (1)**

**توزع أفراد مجتمع الدراسة وأعدادهم في مديريات التربية التابعة لإقليم الجنوب للعام 2012**

| المديرية | عدد مدراء المدارس | عدد مديرات المدارس | عدد رؤساء الأقسام | عدد رئيسات الأقسام |
|---|---|---|---|---|
| قصبة الكرك | 40 | 68 | 18 | 3 |
| لواء المزار الجنوبي | 22 | 55 | 19 | 2 |
| لواء القصر | 19 | 42 | 21 | ----- |
| لواء الأغوار الجنوبية | 15 | 19 | 21 | ----- |
| لواء الشوبك | 14 | 20 | 21 | ---- |
| الطفيلة | 31 | 59 | 19 | 2 |
| بصيرا | 10 | 23 | 20 | 1 |
| معان | 12 | 22 | 21 | ---- |
| البتراء | 11 | 32 | 20 | 1 |
| البادية الجنوبية | 23 | 43 | 21 | ---- |
| العقبة | 22 | 43 | 19 | 2 |
| المجموع الكلي | 219 | 426 | 220 | 11 |

**المصدر : وزارة التربية والتعليم الأردنية ، 2012**

## 3.3 عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية بنسبة 70% من حجم المجتمع، وقد بلغ عدد أفرادها (613) فرداً وتم توزيع (613) استبانة ، استرجع منها (577) استبانة ، وتم استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لتشكل العينة ما يقارب (65%) من المجتمع، وهي نسبة معقولة لأغراض البحث العلمي. والجدول (2) يوضح النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة.

**الجدول رقم (2)**

**خصائص أفراد عينة الدراسة والنسبة المئوية لها تبعاً لمتغيرات الدراسة**

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 282 | %50 |
| | انثى | 282 | %50 |
| المسمى الوظيفي | رئيس قسم | 141 | %25 |
| | مدير مدرسة | 141 | %25 |
| | رئيسة قسم | 11 | %1.95 |
| | مديرة مدرسة | 271 | %48.05 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 468 | %82.97 |
| | ماجستير | 79 | %14 |
| | دكتوراه | 17 | %3.03 |
| الحالة الاجتماعية | عازب | 15 | %2.6 |
| | متزوج | 549 | % 97.4 |

### 4.3 أداة الدراسة :

تم بناء هذه الاستبانة لتعرف مدى توافر تكافؤ فرص الوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية في إقليم الجنوب ، وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري ونظام الخدمة المدنية الأردني بشكل عام، ومعايير مبدأ تكافؤ الفرص بشكل خاص والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والأداوات التي تم استخدامها أو تطويرها في هذه الدراسات كدراسة (الدلابيح، 2000)، ودراسة (أبو دلبوح، 2003)، (الخصاونة،2011). وتكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الديموغرافية وهي: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي أما الجزء الثاني فتكون من (32) فقرة تدور حول مضامين تكافؤ الفرص وتكونت من المجالات التالية: المساواة وعدم التمييز وتقيسها الفقرات من (1- 10)

الإجراءات (الإعلان، الامتحانات، المقابلات ) وتقيسها الفقرات من (11- 21)

القوانين والتشريعات والأنظمة وتقيسها الفقرات من (22–32)

**صدق الأداة:**

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال:

1. **صدق المحكمين**

من خلال عرض الاستبانة علـى مجموعـة مـن المحكمـين مـن ذوي الخبـرة والإختصاص، وتكونت لجنة التحكيم من(12) شخصاً من أعضاء الهيئة التدريـسية في الجامعات الأردنية. حيث تم إطلاعهم على الاستبانة وأخـذ جميـع اقتراحـاتهم وإجراء التعديلات اللازمة عليها حيث كانت فقراتها قبل التحكيم (38) فقرة، انظـر الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية، ثم أصـبحت (32) فقـرة، انظـر الملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات على الفقـرات حسب آراء المحكمين، وكان المعيار الذي تم اعتماده في قبول الفقرات أو استبعادها هو حصولها على نسبة موافقة (75%) فأكثر من المحكمين للإبقـاء عليهـا، أمـا الفقرات التي حصلت على نسبة أقل من ذلك فقد تم استبعادها، ووزعت الفقـرات المقبولة في ضوء آراء الحكمين على ثلاثة مجالات، كما في الجدول(3):

**الجدول (3)**

**توزيع عدد فقرات الإستبانة حسب كل مجال من مجالاتها**

| المجال | عدد الفقرات |
|---|---|
| المساواة وعدم التمييز | 10 فقرات |
| الاجراءات (الإعلان، الامتحانات، مقابلات) | 11 فقرة |
| القوانين والتشريعات والانظمة | 11 فقرة |
| المجموع | 32 فقرة |

وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي للتعرف علـى مـدى تكافؤ الفرص للوصول للوظيفة القيادية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة كالآتي:

| الاستجابة | أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**2. صدق البناء**

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. ويوضح الجدول(4) أن معاملات الارتباط دالالة إحصائياً عند مستوى دلالة(a £ 0.05)، وبذلك يكون المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

**الجدول رقم (4)**

**معاملات الارتباط بين فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه الفقرة:**

| رقم الفقرة في المجال | المساواة وعدم التمييز | الإجراءات | القوانين والتشريعات والأنظمة |
|---|---|---|---|
| 1 | *0.59 | *0.82 | *0.50 |
| 2 | *0.62 | *0.84 | *0.56 |
| 3 | *0.48 | *0.82 | *0.67 |
| 4 | *0.63 | *0.85 | *0.54 |
| 5 | *0.71 | *0.85 | *0.58 |
| 6 | *0.66 | *0.83 | *0.61 |
| 7 | *0.68 | *0.83 | *0.74 |
| 8 | *0.57 | *0.77 | *0.67 |
| 9 | *0.60 | *0.56 | *0.69 |
| 10 | *0.58 | *0.68 | *0.61 |
| 11 | | *0.78 | *.057 |

***جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05£ a)**

وتم حساب معاملات الارتباط بين جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها، والجدول رقم (5) يوضح ذلك :

**جدول (5)**

**معاملات الارتباط بين مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للاستبانة**

| المجال | معامل الإرتباط |
|---|---|
| المساواة وعدم التمييز | *0.749 |
| الإجراءات | *0.921 |
| القوانين والتشريعات والأنظمة | *0.634 |

***جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05£ a)**

يتضح من الجدول أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالـــة (0.05£ a) وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثبات الأداة:**

لقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة، وطبقت الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة، وتم استخدام معادلـــة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لحساب معامل ثبات الأداة لكـــل مجـــال مـــن مجـــالات الاستبانة والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

**جدول** (6)

**معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة**

| المجال | معامل الثبات |
|---|---|
| المساواة وعدم التمييز | 0.867 |
| الإجراءات | 0.918 |
| القوانين والتشريعات والأنظمة | 0.681 |
| جميع المجالات | 0.956 |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول(6) أن قيمة معامل ألفا كرونبـــاخ كانـــت مرتفعة وتتراوح بين(0.918 - 0.681) لكل مجال من مجالات الاستبانة. وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.956). وتعتبر هذه القـــيم مقبولـــة لتحقـــق أهداف هذه الدراسة.

### 5.3 إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بإتباع الإجراءات الآتية لتحقيق أهداف الدراسة الحالية :

1. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة مؤتة إلى مديريات التربية والتعليم
2. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من المديريات إلى المدارس
3. توزيع استبانات الدراسة على عينة الدراسة
4. إدخال البيانات إلى الحاسوب تمهيداً لتحليلها

وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لدرجة موافقة إجابات المبحوثين عن كل فقرة من (1 – 2.33) دالاً على درجة منخفضة، ومن(2.34 – 3.67 ) دالاً على درجة متوسطة، ومن (3.68 فأكثر) دالاً على درجة مرتفعة.

### 6.3 المعالجات الإحصائية :

**تم اعتماد الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً :**

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) للإجابة عن السؤال الأول من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) و الاختبار التائي (t – Test) لعينتين مستقلتين للإجابة عن السؤال الثاني
3. معادلة كرونباخ ألفا(Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

## الفصل الرابع

## عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة من المعالجات الإحصائية وتحليل بياناتها ومناقشاتها والتوصيات.

### 1.4 عرض النتائج

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما درجة توافر تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الاقسام في إقليم الجنوب ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحددت الرتب ودرجة الموافقة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وكما هو مبين في الجدول (7).

**الجدول (7)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمجالات تكافؤ الفرص**

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | المساواة وعدم التمييز | 3.28 | 0.83 | 1 | متوسطة |
| 2 | القوانين والتشريعات والأنظمة | 3.01 | 0.97 | 2 | متوسطة |
| 3 | الإجراءات | 2.63 | 1.13 | 3 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 2.97 | 0.97 | | متوسطة |

يظهر من الجدول (7) أن درجة توفر تكافؤ الفرص للوصول للوظيفة القيادية في المؤسسات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام في إقليم الجنوب جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.97) وانحراف المعياري (0.97). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة ما بين (2.63 – 3.28)، حيث جاء مجال الإجراءات في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة موافقة متوسطة، وحل في الرتبة الثانية مجال القوانين والتشريعات والأنظمة بمتوسط بلغ (3.01) وانحراف معياري (0.97)

وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الأولى مجال المساواة وعدم التمييز بمتوسط بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.83) بدرجة موافقة متوسطة. كمـــا تـــم احتـــساب المتوســـطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لفقرات كل مجال من مجالات استبانة تكافؤ الفرص وعلى النحو الآتي:

1. **مجال المساواة وعدم التمييز**

**الجدول** (8)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة لمجال المساواة وعدم التمييز**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييـــز بسبب الحالة الاجتماعية. | 4.15 | 0.77 | 1 | مرتفعة |
| 3 | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييـــز بسبب الدين. | 4.09 | 0.79 | 2 | مرتفعة |
| 4 | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييـــز بسبب الموطن الأصلي. | 3.24 | 0.92 | 3 | متوسطة |
| 2 | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييـــز بسبب اللون. | 3.20 | 0.98 | 4 | متوسطة |
| 10 | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييـــز بسبب الانتماء الجغرافي. | 3.15 | 0.99 | 5 | متوسطة |
| 5 | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييـــز بسبب الحالة الصحية. | 3.12 | 1.02 | 6 | متوسطة |
| 8 | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييـــز بسبب العمر. | 3.08 | 1.05 | 7 | متوسطة |
| 7 | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييـــز بسبب الدرجة الوظيفية. | 3.04 | 1.09 | 8 | متوسطة |
| 6 | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييـــز بسبب الانتماء السياسي. | 3.01 | 1.12 | 9 | متوسطة |
| 1 | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييـــز بسبب النوع الاجتماعي. | 2.99 | 1.14 | 10 | متوسطة |
| | المجال ككل | 3.28 | 0.83 | | متوسطة |

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على مجال المساواة وعدم التمييز تراوحت بين(2.99- 4.15) حيث جاء المتوسط الكلي بدرجة متوسطة، بلغ (3.28) وانحراف معياري(0.83). وقد احتلت الفقرة (9) الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري(0.77) والتي تعبر عن معاملة جميع المتقدمين للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب الحالة الاجتماعية، وجاءت بعد ذلك الفقرة المتعلقة بعدم وجود تمييز بسبب الدين بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة موافقة مرتفعة لكلا الفقرتين، في حين جاءت الفقرة المتعلقة بعدم وجود تمييز بسبب الموطن الأصلي بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (0.92)، ثم عدم وجود التمييز بسبب اللون بمتوسط (3.20)، واحتلت الفقرة المتعلقة بعدم وجود تمييز بسبب الانتماء الجغرافي الرتبة الخامسة، تلاها عدم وجود التمييز بسبب الحالة الصحية، ثم بسبب العمر، الدرجة الوظيفية، الانتماء السياسي على الترتيب، لتحل الفقرة المتعلقة بعدم وجود تمييز بسبب الانتماء السياسي في الرتبة ما قبل الأخيرة، وجميعها بدرجة متوسطة، وتحل الفقرة (1) والتي تنص على "يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب النوع الاجتماعي" في أدنى رتبة بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وانحراف معياري(1.14) وبدرجة أيضاً متوسطة .

## 2. مجال القوانين والتشريعات والأنظمة

**الجدول (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة لمجال القوانين والتشريعات والأنظمة**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 28 | هنالك ضرورة لتفعيل دور الأجهزة الرقابية والنقابية في متابعة إجراءات الوصول للوظائف القيادية. | 3.79 | 0.88 | 1 | مرتفعة |
| 22 | هنالك أسساً موضوعيةً ومحددةً مسبقاً للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة القيادية . | 3.78 | 0.89 | 2 | مرتفعة |
| 31 | تؤثر القرابة من أصحاب القرار بشكل مباشر في عملية الاختيار النهائي. | 3.60 | 0.98 | 3 | متوسطة |
| 32 | تؤثر الواسطة ( المحسوبية ) بشكل مباشر في عملية الاختيار النهائي. | 3.42 | 1.08 | 4 | متوسطة |
| 23 | أسس الاختيار للوظيفة القيادية في المؤسسات التربوية تحقق مبدأ تكافؤ الفرص. | 2.95 | 1.32 | 5 | متوسطة |
| 25 | يتوجب وجود نصوص تشريعية تؤكد فرصاً للأقليات. | 2.88 | 1.31 | 6 | متوسطة |
| 30 | تؤثر العشائرية بشكل مباشر في تحويل مبدأ تكافؤ الفرص إلى مبدأ المحاصصة. | 2.73 | 1.37 | 7 | متوسطة |
| 26 | تطبق نصوص التشريعات الأردنية المتعلقة بتكافؤ الفرص دون عراقيل أو حواجز. | 2.70 | 1.38 | 8 | متوسطة |
| 27 | هنالك ضرورة لإجراء تعديلات في القوانين والأنظمة المتعلقة بالوصول للوظيفة القيادية . | 2.67 | 1.39 | 9 | متوسطة |
| 29 | تُشكّل بعض الجهات الرسمية عائقاً يحول دون وصول البعض للوظائف القيادية . | 2.55 | 1.43 | 10 | متوسطة |
| 24 | يتم الالتزام بالمعايير والأسس المعلنة للوظيفة القيادية عند الاختيار. | 2.16 | 1.57 | 11 | منخفضة |
| | المجال ككل | 3.01 | 0.97 | | متوسطة |

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية على مجال القوانين والتشريعات والأنظمة تراوحت بين (2.16- 3.79)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.01) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة. فقد حصلت الفقرة (28) والتي تنص على " هنالك ضرورة لتفعيل دور الأجهزة الرقابية والنقابية في متابعة إجراءات الوصول للوظائف القيادية" على الرتبة الأولى؛ إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) والتي نصت على" يتم الالتزام بالمعايير والأسس المعلنة للوظيفة القيادية عند الاختيار " بأدنى متوسط حسابي بلغ (2.16) وانحراف معياري (1.57) وهي تعكس درجة موافقة منخفضة، مما يدل على عدم موافقة إجابات أفراد عينة الدراسة على أن هناك الالتزام بالمعايير والأسس في عملية الاختيار النهائي، كما جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرة (31) والتي تنص على " تؤثر القرابة من أصحاب القرار بشكل مباشر في عملية الاختيار النهائي " بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.98)، والفقرة (32) والتي تنص على " تؤثر الواسطة (المحسوبية ) بشكل مباشر في عملية الاختيار النهائي" بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة موافقة متوسطة.

### 3. مجال الإجراءات

**الجدول (10)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة لمجال الإجراءات**

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 13 | يكون الإعلان واضحاً ومبيناً فيه الشروط والمواصفات المطلوبة كافة للمرشحين بدقة. | 3.04 | 1.08 | 1 | متوسطة |
| 18 | تكون أسئلة المقابلات بمستوى واحد لجميع المتقدمين. | 2.80 | 1.34 | 2 | متوسطة |
| 19 | يتم وضع معايير متفق عليها للمقابلة . | 2.78 | 1.35 | 3 | متوسطة |
| 11 | يتم الإعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة في المؤسسات التربوية بشكل رسمي. | 2.75 | 1.35 | 4 | متوسطة |
| 14 | هنالك مدة زمنية مناسبة تلي الإعلان لإتاحة الفرصة الكافية للمتقدمين لتجهيز الأوراق الثبوتية. | 2.60 | 1.42 | 5 | متوسطة |
| 21 | يتم طرح أسئلة المقابلة على المرشح بطريقة سلسة ومنطقية ومفهومة. | 2.59 | 1.42 | 6 | متوسطة |
| 20 | يتم توزيع درجات التقييم أثناء المقابلة بالتساوي بين أعضاء لجنة المقابلة. | 2.56 | 1.43 | 7 | متوسطة |
| 12 | يتم الإعلان عن الوظيفة بغير وسيلة لأخذ الفرص بصورة متكافئة، ودون تحيز. | 2.48 | 1.45 | 8 | متوسطة |
| 17 | اعضاء اللجان القائمة على تقييم المتقدمين للوظيفة القيادية من ذوي الكفاية والإختصاص . | 2.44 | 1.51 | 9 | متوسطة |
| 16 | تُعد نتائج الامتحانات أحد المعايير الرئيسة في الاختيار. | 2.40 | 1.52 | 10 | متوسطة |
| 15 | يتم عقد الامتحانات، والمقابلات ، وإداراتها من جهة محايدة. | 2.36 | 1.53 | 11 | متوسطة |
| | المجال ككل | 2.63 | 1.13 | | متوسطة |

ويبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الإجراءات، حيث تراوحت المتوسطات بين (2.36 -3.04) ، ويتبين أن الفقرة (13) حصلت على أعلى متوسط بلغ (3.04) وانحراف معياري (1.08)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة وتنص على " يكون الإعلان واضحاً ومبيناً فيه الشروط

والمواصفات المطلوبة كافة للمرشحين بدقة، في حين جاءت الفقرة رقم (15) المتعلقـــة بعقد الامتحانات وإدارتها من جهة محايدة بالرتبة الأخيرة وحصلت على أدنى متوســـط حسابي بلغ ( 2.36 )، وانحراف معياري (1.53) وتعكس درجة موافقـــة متوســـطة. وبصورة عامة فإن مجال الإجراءات حسب المقياس المستخدم في هذه الدراســـة يـــدل على أن الإجراءات تحقق مبدأ تكافؤ الفرص بدرجة متوسطة، حيـــث بلـــغ المتوســـط الحسابي الكلي (2.63) والانحراف المعياري (1.13) .

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:**

**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(a £ 0.05) في درجة تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الاقسام في إقليم الجنوب تعزى لمتغيرات (النوع الاجتمـــاعي، المـــستوى الـــوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) ؟**

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

1. **متغير النوع الاجتماعي (ذكور، إناث)**

للتعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £0.05) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس ورؤساء أقـــسام، كمـــا تـــم اســـتخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين والجدول (11) يوضح ذلك:

**جدول(11)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي**

| المجال | النـــــوع الاجتماعي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمـــة (ت) | مـــستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المساواة وعـــدم التمييز | أنثى | 282 | 3.12 | 0.98 | 553 | 2.532 | *0.008 |
| | ذكر | 282 | 3.48 | 0.84 | | | |
| القـــــــوانين والتـــشريعات والأنظمة | أنثى | 282 | 2.94 | 0.57 | 553 | 1.635 | 0.099 |
| | ذكر | 282 | 3.18 | 0.52 | | | |
| الإجراءات | أنثى | 282 | 2.59 | 0.98 | 553 | 1.774 | 0.074 |
| | ذكر | 282 | 2.86 | 0.84 | | | |
| الدرجة الكلية | أنثى | 282 | 2.84 | 0.79 | 554 | 2.351 | *0.021 |
| | ذكر | 282 | 3.20 | 0.62 | | | |

حيث اظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عنـــد(£0.05 a) فـــي الدرجة الكلية لتكافؤ فرص الوصول للوظيفة القيادية في المؤسسات التربويـــة تعـــزى لمتغير النوع الاجتماعي إذ بلغت القيمة التائية (2.531) ولصالح الذكور .
وكما وجد أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية عند(£ 0.05 a) في مجال المساواة وعدم التمييز ولصالح الذكور.

2. **متغير الحالة الإجتماعية ( عازب ، متزوج )**

للتعـــرف إن كانـــت هنـــاك فـــروق ذات دلالـــة إحـــصائية عنـــد مـــستوى دلالة(£ 0.05 a) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من مـــديري مـــدارس ورؤســـاء أقسام، كما تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية**

| المجال | الحالة الاجتماعية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المساواة وعدم التمييز | عازب | 15 | 3.31 | 0.61 | 553 | 0.66 | 0.511 |
| | متزوج | 549 | 3.04 | 0.59 | | | |
| القوانين والتشريعات والأنظمة | عازب | 15 | 3.42 | 0.84 | 553 | 0.47 | 0.638 |
| | متزوج | 549 | 3.21 | 0.63 | | | |
| الإجراءات | عازب | 15 | 2.98 | 0.82 | 553 | -1.48 | 0.164 |
| | متزوج | 549 | 2.95 | 0.93 | | | |
| الدرجة الكلية | عازب | 15 | 3.14 | 0.74 | 554 | 0.53 | 0.600 |
| | متزوج | 549 | 3.08 | 0.71 | | | |

حيث اظهرت النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية(a £ 0.05) في الدرجة الكلية لتوفر تكافؤ فرص الوصول للوظيفة القيادية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية وعلى جميع المجالات.

### 3. متغير المسمى الوظيفي

للتعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ 0.05) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس ورؤساء أقسام، كما تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي**

| المجال | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المساواة وعدم التمييز | مدير مدرسة | 412 | 3.66 | 0.76 | 553 | 0.62 | 0.433 |
| | رئيس قسم | 152 | 3.54 | 0.70 | | | |
| القوانين والتشريعات والأنظمة | مدير مدرسة | 412 | 3.11 | 0.61 | 553 | 0.65 | 0.322 |
| | رئيس قسم | 152 | 3.21 | 0.73 | | | |
| الإجراءات | مدير مدرسة | 412 | 2.96 | 0.56 | 553 | -0.33 | 0.841 |
| | رئيس قسم | 152 | 2.87 | 0.63 | | | |
| الدرجة الكلية | مدير مدرسة | 412 | 3.21 | 0.67 | 554 | 0.56 | 0.633 |
| | رئيس قسم | 152 | 3.18 | 0.69 | | | |

تشير النتائج في جدول (13) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a £ 0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس ورؤساء اقسام في تكافؤ فرص الوصول للوظيفة القيادية في المؤسسات التربوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة؛ إذ بلغت (0.56) للدرجة الكلية وكذلك لم تكن القيم التائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (a £0.05) وعلى جميع المجالات حيث تراوحت القيم بين (0.62) لمجال المساواة وعدم التمييز و(0.65) لمجال القوانين والتشريعات والأنظمة ولمجال الإجراءات (-0.33).

### 4. متغير المؤهل العلمي

للتعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس ورؤساء اقسام، والجدول (14) يوضح ذلك.

**جدول (14)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

| المجال | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| المساواة وعدم التمييز | بكالوريوس | 468 | 3.77 | 0.57 |
| | ماجستير | 79 | 2.69 | 0.69 |
| | دكتوراه | 17 | 2.54 | 0.81 |
| القوانين والتشريعات والأنظمة | بكالوريوس | 468 | 3.76 | 0.58 |
| | ماجستير | 79 | 3.14 | 0.64 |
| | دكتوراه | 17 | 3.16 | 0.80 |
| الإجراءات | بكالوريوس | 468 | 3.01 | 0.56 |
| | ماجستير | 79 | 2.69 | 0.71 |
| | دكتوراه | 17 | 2.80 | 0.82 |
| الدرجة الكلية | بكالوريوس | 468 | 3.21 | 0.51 |
| | ماجستير | 79 | 3.11 | 0.54 |
| | دكتوراه | 17 | 2.98 | 0.60 |

يظهرمن الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل حملة البكالوريوس على أعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية بلغ (3.21) وانحراف معياري (0.51)، ثم الماجستير بمتوسط حسابي (3.11 ) وانحراف معياري ( 0.54)، ثم الدكتوراه بمتوسط (2.98) وانحراف معياري (0.60). ولتأكد من أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية

ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (15) يبين النتائج .

**الجدول (15)**

**تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة( ف) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المساواة وعدم التمييز | بين المجموعات | 0.294 | 2 | 0.147 | 0.790 | 0.814 |
| | داخل المجموعات | 102.721 | 552 | 0.186 | | |
| | الكلي | 103.015 | 554 | | | |
| القوانين والتشريعات والأنظمة | بين المجموعات | 2.487 | 2 | 1.123 | 7.798 | *0.01 |
| | داخل المجموعات | 79.586 | 552 | 0.144 | | |
| | الكلي | 82.072 | 554 | | | |
| الإجراءات | بين المجموعات | 1.154 | 2 | 0.577 | 3.170 | 0.183 |
| | داخل المجموعات | 102.643 | 552 | 0.182 | | |
| | الكلي | 103.797 | 554 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 1.083 | 2 | 0.5415 | 5.361 | 0.057 |
| | داخل المجموعات | 55.755 | 552 | 0.1010 | | |
| | الكلي | 56.83 | 554 | | | |

اظهرت النتائج الواردة في جدول (15) عدم وجود فروقات ذات دلالة عند مستوى دلالة (a £ 0.05) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس ورؤساء اقسام في تكافؤ فرص الوصول للوظيفة القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وفي الدرجة الكلية استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (5.361) ، وقد وجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ 0.05) في مجال القوانين والتشريعات والأنظمة؛ إذ بلغت القيمة الفائية (7.798) ولمعرفة عائدية هذا الفرق، فقد تم استخدام اختبار شيفيه، والجدول (16) يبين النتائج.

**الجدول (16)**

**نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي**

| المجال | فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|---|---|---|---|---|---|
| القوانين | | 3.76 | 3.76 | 3.14 | 3.16 |
| والتشريعات | بكالوريوس | | - | * 0.20 | * 0.22 |
| والأنظمة | ماجستير | 3.14 | | - | 20.0 |
| | دكتوراه | 3.16 | | | - |

(*) **دالالة إحصائياً عند مستوى (0.05** £ a)

يظهر من الجدول أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 £ a) بين متوسط إجابات حملة البكالوريوس، ومتوسط إجابات حملة الدكتوراة والماجستير ولصالح حملة البكالوريوس.

## 4.2 مناقشة النتائج

يتضمن هذا الجزء مناقشة لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، فضلاً عن تضمين التوصيات في ضوء هذه النتائج وعلى النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توفر تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام في إقليم الجنوب ؟**

1. دلت النتائج على أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق تكافؤ فرص الوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية كانت بشكل عام متوسطة، وأن مجال المساواة وعدم التمييز احتل الرتبة الأولى، يليه مجال القوانين والتشريعات والأنظمة، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال الإجراءات. ولعل توافر جميع هذه المجالات ومراعاتها هو الذي يضمن وصول الأفراد الأكثر تأهيلاً وذلك بحكم ما تتضمنه من مراحل في ضوء تكافؤ الفرص. ودلت النتائج على أن المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المساواة وعدم التمييز جاء بدرجة

متوسطة، وأن التعامل مع المتقدمين دونما تمييز بسبب النوع الاجتماعي قد حصل على أدنى رتبة، وهذه النتيجة قد تعزى لوجود تمييز خفي قائم على أساس النـــوع الاجتماعي، فعلى الرغم من أن القوانين لا تميز بـــين المـــرأة والرجـــل، إلاَّ أن النساء يؤكدن وجود هذا التمييز لوجود النظرة السلبية في مجتمعاتنا إتجاه المـــرأة وشغلها للوظيفة القيادية وشعور المرأة بها وحاجتها لمنحها فرصاً أكبر في تـــسلم مواقع قيادية تتناسب وأعدادهن وهذا ما تؤكده النسبة المئوية لرئيسات الأقسام في المؤسسات التربوية، وتتفق هذه النتيجة مع الدراســـة التـــي قـــام بهـــا (مركـــز الديمقراطية وحقوق العاملين في فلسطين، 2001)، والتي اشارت نتائجها إلـــى وجود تمييز على أساس الجنس يتمثل في التطبيق الخاطئ لقانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية، وتركز التعيين بالنسبة للنساء على الدرجات الوسطى والدنيا من السلم الوظيفي، وقلة الوصول إلى درجات الفئات العليا. كما واشارت النتائج إلى أن التعامل مع المتقدمين دونما تمييز بسبب الانتماء السياسي قد حصل على درجة موافقة متوسطة، واحتلت الفقرة المتعلقة به الرتبة ما قبل الاخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة لتدخل الجهات الأمنية في اختيار الموظفين وترقيتهم إلى المواقع القيادية

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخصاونة، 2011)، والتي حددت (10) عوامـــل وأبعاد افتراضية مؤثرة في فرص الترقية الى المواقع القيادية احتل الرتبة الأولى فيها تدخل الجهات الأمنية، كما واتفقت مع دراسة (الدلابيح، 2000). في حـــين حصلت الفقرة المتعلقة بعدم وجود تمييز بسبب الحالة الاجتماعية على أعلى رتبة، ولعل ذلك يعود لعدم احتواء الأسس والمعايير المحددة للتقدم للوظائف القيادية على نصوص صريحة حول الحالة الاجتماعية واحتلت الفقرة الثالثة والمتعلقـــة بعـــدم وجود تمييز بسبب الدين على الرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة، والذي يعزى لكون الأغلبية العظمى لمجتمع الدراسة هم من ذات الديانة.

2. وفي مجال القوانين والتشريعات والأنظمة اشارت النتـــائج إلـــى أن المتوســـطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة على مجال القوانين والتشريعات والأنظمـــة

جاءت بدرجة موافقة متوسطة. حيث دلت النتائج على ضرورة تفعيل دور الأجهزة الرقابية والنقابية في متابعة إجراءات الوصول للوظائف القيادية؛ إذ حصلت الفقــرة الخاصة بذلك على أعلى رتبة، مقابل حصول الفقرة المتعلقة بــالالتزام بالمعــايير والأسس المعلنة للوظيفة القيادية عند الاختيار النهائي على أدنى رتبة، ويمكن تفسير بالدور الواضح للواسطة والقرابة في قرار الاختيار النهائي لعدم وجود جهات نقابية ورقابية مستقلة لمتابعة إجراءات الوصول للاختيار النهائي. وجاءت القرابــة مــن اصحاب القرار أكثر المعايير غير الموضوعية استخداماً تلتها الواسطة والمحسوبية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو دلبوح، 2003) والتي اشارت نتائجهــا إلــى أن الواسطة من أكثر المعايير غير الموضوعية استخداماً. في حين أكدت (40%) من المستطلعة آرائهم في استبانة البحث على ضرورة وجود نصوص تشريعية تؤكــد فرصاً للأقليات، والذي قد يعزى لنسبتهم القليلة والتي تحول دون وصول المؤهلين منهم للوظائف القيادية خاصة في ظل المحاصصة العشائرية. بينما يــرى (45%) من المستطلعة آرائهم أن وجود نصوص تؤكد فرصاً للأقليات غير جائز والذي قــد يعزى لاحتمالية وصول أفراد غير مؤهلين من وجهة نظرهم.

3. أما في مجال الإجراءات فقد دلت النتائج على أن الإجراءات تحقق مبــدأ تكــافؤ الفرص أيضاً بدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بــأن "الإعــلان عــن الوظيفة واضحاً ومبيناً فيه الشروط والمواصفات المطلوبة كافة للمرشحين بدقــة"، على أعلى رتبة، في حين جاءت الفقرة المتعلقــة بعقــد الامتحانــات والمقــابلات وإدارتها من جهة محايدة بالرتبة الأخيرة وتعكس درجة موافقة منخفضة، والــذي يمكن تفسيره بأن الامتحانات يتم عقدها داخل المؤسسات نفسها وليس من قبل جهات محايدة على الرغم من حيادية الإعلان كمرحلة أولية لمجال الإجراءات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدلابيح، 2000) التي اشارت نتائجها إلى أن الكيفية المتبعة في إِشغال المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية ليست موضــوعية، وأن اللجان القائمة على المقابلات غير حيادية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:**

**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ 0.05) في درجة تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الاقسام في إقليم الجنوب تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)**

1. اظهرت النتائج المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ 0.05) في الدرجة الكلية لتكافؤ فرص الوصول للوظيفة القيادية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور. كما واظهرت النتائج أن هنالك فرقاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ 0.05) في مجال المساواة وعدم التمييز ولصالح الذكور، وقد تعزى هذه النتيجة لوجود تمييز خفي قائم على أساس النوع الاجتماعي، فعلى الرغم من أن القوانين لا تميز بين المرأة والرجل، إلاَّ أن النساء يؤكدن وجود هذا التمييز لوجود النظرة السلبية في مجتمعاتنا إتجاه المرأة وشغلها للوظيفة القيادية، والذي يتمثل في الصورتين التاليتين:

أ. التطبيق الخاطئ لقانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية.

ب. قلة نسبة النساء في الوظائف القيادية، وتركز النسبة على الدرجات الوسطى والدنيا من السلم الوظيفي.

أما في مجال القوانين والتشريعات والأنظمة ومجال الإجراءات، دلت النتائج على عدم فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة (a £ 0.05)، وهذه النتيجة قد تعزى إلى وضوح القوانين والتشريعات الأردنية، واستعمال المشرع في جميع النصوص الدستورية كلمة الأردنيين عوض (المواطنين والمواطنات نساء ورجالاً) التي تشير بشكل واضح من الناحية الاصطلاحية إلى مبدأ المواطنة وعدم التمييز بين الذكور والإناث.

2. دلت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ 0.05) في تكافؤ فرص الوصول للوظيفة القيادية تعزى لمتغيرات ( الحالة الاجتماعية،

والمسمى الوظيفي) وعلى جميع المجالات، وقد يعزى ذلك لعدم احتــواء الأســس والمعايير المحددة للتقدم للوظائف القيادية على نصوص صــريحة حــول الحالــة الاجتماعية، وبالنظرة المشتركة من قبل مدراء المدارس ورؤساء الأقــسام والتــي تعود لكون المسمى الوظيفي لكل منهما يشكل وظيفة قيادية متقاربة على درجــات السلم الوظيفي، فذات النقاط المعتمدة تعطى لهذه المسميات الوظيفية بالإضافة لذات الامتيازات.

3. دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (a £ 0.05) لتكــافؤ فرص الوصول للوظائف القيادية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ووجــود فــرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحــصائية (a £ 0.05) فــي مجــال القــوانين والتشريعات والأنظمة لصالح حملة البكالوريوس، ويمكن تفسير ذلك بعــدم وجــود توازن بين المؤهلات العلمية لحملة الماجستير والدكتوراة والوظائف التي يشغلونها أو لكون الرئيس المباشر في مركز العمل يحمل مؤهل علمي أقل منهم والذي سببه المباشر اعتماد معيار الأقدمية أو الواسطة والمحسوبية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 1998) التي توصلت إلى سلبية اعتماد المؤهل العلمي بــصورة أساسية في الاختيار النهائي، في حين اتفقت مع دراسة (Carolyn, 1996) والتــي توصلت إلى أن الترقية للوظائف القيادية يتم على أساس الأقدمية بغض النظر عــن المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي في كثير من الأحيان.

### 3.4 التوصيات:

**في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي :**

1. دلت النتائج على أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيــق تكــافؤ فــرص الوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية كانت بشكل عام متوسطة، وأن مجال المساواة وعدم التمييز احتل الرتبة الأولى، يليه مجال القوانين والتشريعات والأنظمة، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال الإجراءات. لذا من الــضروري التقيــد

بنصوص نظام الخدمة المدنية حول تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية، وتدعيم الجهات المسؤولة عن تطبيق أحكام المساواة حيثما وجدت هــذه الأحكام، سواء في قانون الخدمة المدنيــة أو لوائحــه أو أيــة قــوانين أخــرى متخصصة.

2. تفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية والرقابة من جهات نقابيــة فــي المؤســسات التربوية وخاصة في مرحلة الاختيار النهائي للقيادات التربوية.
3. إعادة النظر في إجراءات الامتحانــات والمقــابلات التنافــسية لــضمان العدالــة والموضوعية وتكافؤ الفرص بين المتقدمين واعتماد نتائجها في الاختيار النهائي، والعمل على تشكيل لجان متخصصة ومحايدة لإدارتها ومن خــارج المؤســسات التربوية المعنية .
4. إجراء إصلاحات شاملة لمختلف الأجهزة الحكومية، واعتماد الإنجاز وتكافؤ الفرص بدلاً من إعطاء أولوية للاعتبارات الأمنية والإستخبارية والعشائرية عند الترقيــة للمواقع القيادية في كافة مؤسسات الدولة.
5. أن يقوم الباحثون بإجراء دراسات مستقبلية لتغطية تكافؤ فرص الوصول للوظيفــة القيادية من وجهة نظر المعلمين في المؤسسات التربوية أي من وجهة نظر من هم من غير شاغلي الوظائف القيادية .
6. تسليط الأضواء على التجارب الناجحة للقيادات الإدارية النسوية الموجودة حالياً في المواقع المختلفة وإبرازها في المجتمع باعتبارها نماذج متميزة ورائدة تؤكد كفاية المرأة ونجاحها في مختلف المجالات بهدف استقطاب أنظار المجتمــع وخاصــة المسؤولين الإداريين والرجال في مختلف مواقعهم إلى أهمية المرأة وبأنها لا تقل شأناً عن الرجل فهي قادرة وناجحة في تحقيق الالتزامات المطلوبة منها.
7. دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (a £ 0.05) لتكــافؤ فرص الوصول للوظائف القيادية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فــرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (a £ 0.05) فــي مجــال القــوانين

والتشريعات والأنظمة لصالح حملة البكالوريوس لذا يجب التأكيد على أهمية توفر المؤهل الأكاديمي العالي للقيادات إلى جانب توفر الخبرة والممارسة العملية التي تصقل وتطور المهارات السلوكية، وإجراء مراجعة شـــاملة للقـــوانين والأنظمـــة لمعالجة ومراعاة هذا الجانب في الأسس والمعايير بشكل أوســـع بالمقارنـــة مـــع معيار الأقدمية .

# المراجع

**أ- المراجع العربية**


أبو دلبوح، محمود محمد ( 2003)، **اتجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار وتعيين القيادات الإدارية العليا في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

أبو شيخه، نادر (2000)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر، ص 80-81

أبو ديه، أحمد (2004)، **دوافع ومتطلبات الإصلاح وآلياته ومنجزاته**، المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، القدس، فلسطين.

إسماعيل، ممدوح مصطفى ( 1998)، **اختيار القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية المصرية**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر.

البرنوطي، سعاد نائف (2004) ، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

البكري، عبد الباقي (1984)، مباديء العدالة مفهومها ومنزلتها ووسائل ادراكها ، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، عدد خاص، جامعة بغداد.

جعفر، محمد (1996)، **نظم الترقية في الوظيفة العامة**، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، القاهرة/مصر ص 54 - 57 .

حنبل، ابراهيم (1994)، **نظام العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

الحموي، صبحي (2000)، **المنجد في اللغة العربية المعاصرة**،الطبعة الأولى، دار المشرق، بيروت، لبنان.

الخصاونة ، انيس (2011)، **تعيين وترقية الموظفين الى المواقع القيادية في الوزارات والأجهزة الحكومية في الأردن**، دراسة تحليلية ، جامعة اليرموك ، الأردن.

الدوري، حسين، والاعرجي ،عاصم (1985)، **أساسيات في التخطيط للتطويرالاداري،** مطبعة المعارف، بغداد ، العراق

الدلابيح، محمد فايز (2000)، **الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية خلال الفترة 1988/ 1999**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن

دره، عبد الباري والمدهون، موسى والجزراوي، ابراهيم محمد علي (1994)، **الادارة الحديثة، المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي،** ط( 1)، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.

الدستور الاردني( 1952)، الفصل الثاني ، **حقوق الاردنيين وواجباتهم** ، المادة السادسة

ديسلر، جاري (2003): **إدارة الموارد البشرية،** الرياض، ترجمة عبد المتعال، محمد، وجودة، عبد المحسن، دار المريخ للنشر، ص 232/228

رشيد، فارس( 2003 ): الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية باللملكة العربية السعودية، بعض المحددات والآثار، **مجلة الإدارة العامة،** المجلد الثالث والأربعون، العدد الثالث. ص (519).

شاويش، مصطفى ( 2000 ): **إدارة الموارد البشرية،** عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

شحاتة، أبو زيد شحاتة (2001)، **مبدأ المساواة في الدساتير العربية في دائرة الحقوق والواجبات العامة وتطبيقاته القضائية،** بدون دار نشر، ص 266-296

شطناوي، ابراهيم (2003)، **اختيار القيادات التربوية : التجربة الاردنية** ، الطبعة الاولى، دار الجليل للنشر، عمان الاردن.

الطعيمات، هاني (2001): **حقوق الإنسان وحرياته الأساسية،**الطبعة الاولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن

عباس ، عبد الهادي،(1995)، **حقوق الإنسان**، الجزء الثاني، دار الفاضـــل للتـــأليف والترجمة والنشر، ، دمشق/ سورية ص 203- 211

عبد الباقي، صلاح( 2000 ): **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البـــشرية بالمنظمات**، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى

العزاوي ، نجم عبدالله (1980 )، اطروحة دكتوراه **مشاكل اعداد القيادات الادارية في الدول العربية**، دراسة تحليلية مقارنة، جامعة المنصورة ، القاهرة .

عمار، محمود (2002)، **حقوق الإنـــسان بـــين التطبيـــق والـــضياع**، ط (1)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع . عمان/الأردن

الكواري ، علي خليفة (2004): دراسة حول مفهوم المواطنة في الدولة الديمقراطيـــة، العدد (30) **سلسلة كتب المستقبل العربـــي حـــول الديمقراطيـــة والتنميـــة الديمقراطية في الوطن العربي** ، بيروت – لبنان

مركز الديمقراطية وحقوق العاملين في فلسطين(2007)، **التمييز في الوظيفة العامـــة، دراسة فقهية قانونية تحليلية للواقع** في فلسطين، رام الله.

المدهون، أماني( 2005 ): **واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة الغوث من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغـــزة،** رسالة ماجستيرغير منشور، الجامعة الإسلامية

مصطفى، أحمد ( 2005 ): **إدارة السلوك التنظيمي** : رؤيـــة معاصـــرة،القاهرة، دار النهضة العربية

المطيري، مرزوق عابد مرزوق (1998) ، **تقييم سياسات الاختيار لـــشغل الوظـــائف القيادية بالأجهزة العامة**، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة الملـــك عبـــد العزيز.

**المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية**، في 25 حزيران/يونيه 1958، في دورته الثانيـــة والأربعين

**نظام الخدمة المدنية** (2007) رقم30 وتعديلاته.

الهيتى، صلاح،المعشر، زياد ( 2004 ): تأثير الاستقطاب على الأداء الـوظيفي فـي وظائف الإدارة العليا ، دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، **مجلة جامعـة دمـشق للعلـوم الاقتـصادية**، مجلـد 20، العـدد الأول،ص 56-68

وزارة التربية والتعليم، (2001)،**الجديد في الإدارة التربوية**، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم، (2009)، **القوانين والتشريعات والأنظمة**، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم، (2012)، **الكتاب الإحصائي السنوي** ، عمان، الأردن

## ب - المراجع الاجنبية:


Aberson, L. Christopher and Haag, C. Sarah( 2003). Beliefs about Affirmative Action and Diversity and Their Relationship to Support for Hiring**, Policies Analyses of Social Issues and Public Policy**, 3(1): 121-138.

Akermark, Athanasia (1997), **Justifications of Minority Protection in International Law**, London/ The Hague/ Boston: Kluwer Law International, pp. 226.

Bagley M, Adkinson PD and Haven EW, (1980) , **minorities in educational administration, The Education principal ship**, Washington , DC , National of Holtkamp

Beecher, D. Donna( 2003), **the Next Wave of Civil Service-Reform, Public Personal Management**, 32(4): 457-474

Brar. H. (1991**) Unequal Opportunities: The Recruitment, Selection and Promotion Prospects for Black Teachers**. Evaluation and Research in Education 5 (1 and 2): 35-47 Burstein, N. and Cabello

Capotorti, Francesco (1991**), Study on the Rights of Persons belonging to Ethnic, Religious and Linguistic Minorities**, United Nations: New York, pp. 5-10

Carolyn, Clara lean Mable Rolla, (1996), **Civil Service Reform Trend in Public Personnel Management**: Experiences from the Commonwealth of the Bahamas, Dissertation Abstract, Florida International University, U.S.A

Charles, S. (2007): Selecting Employees For Fit: Personality & Preferred Managerial Style, **Journal Of Managerial Issues.**

Charles, Steven (2001): Selecting Employees For Fit: Personality & Preferred Managerial Style, **Journal Of Managerial Issues**

Coleman, Marianne (2001). Achievement against the Odds: The Female Secondary Head teachers in England and Wales, **School Leadership & Management**, Vol.21, Number1, Feb. 2001, England

Davidson.J، Powney .J, Wilson .V, Hall.S and Mizra . HS, (2005), Race and Sex: Teacher's view on who gets Ahead in schools, **Europeans Journal of teachers education**, 28(3),311-26

Hoy, W&Miskel.C (1978**), Educational Administration, theory research and practice**, (4th ed) New York, McGraw-Hill

Jordan, Mark H. and Schraeder,Mike, (2003), Executive Selection in a Government Agency: **An Analysis of the Department of the Navy's Senior Executive Service Selection Process**, Public Personnel Management, (3)32,355-366

Kerr, JL; Jackofisky, EF (1989), “Aligning Managers with Strategies: Management Development versus Selection”, **Strategic Management Journal**, vol. 10, p 157- 170

Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril & Weihrich, Heinz, (1980). **Management Development**, (7th Edition) California: McGraw. Hill, Kogakusha, L.T.D

Kurabani,M.Masod(2005**), Standards Selecting and Administrative Leaderships in Government Institutions in the State of Kuwait**, Dissertation abstract, Washington University, U.S.A.

Lichtenberg, Judith and Luban, David(1998), **The Merit of Merit**, Blackwell Publishers, Oxford, U.K.

Morley, M. (2007): Person-Organization Fit. **Journal of Managerial**

Muller, GH & Bowen (1996), Gateways to success: **New Urban community colleges and administrative diversity in achieving administrative diversity. Directions for community colleges San Francisco**, CA: Jossey- Bass

Noe, A. Ramond, Gerhard, Barry and Wright, M. Patrik.2000. **Human Resource Management**, Irwin McGraw–Hill, Third Edition.
**Psychology**, Vol. 22, No. 2, PP: 109-117.

Ross, A,(2001) , **Towards a representative profession: teacher from the ethnic minorities, paper present to the seminar**’ the future of the teaching profession, 11 December, London, institute for public policy Research.

Sabet, Mohammed and Klingner, Donald E, ( 1993). Exploring the Impact of Professionalism on Administrative Innovation .**Journal of Public Administration: Research and Theory**, 3(2): 252-266.

Sinasi, Aksoy (1996**), Introduction to Personal Administration**, Middle East Technical University, Ankara, Turkey.

Singer,Ming and Lange, Craig. (1994). Preferential Hiring: A Managerial Viewpoint, **Journal of Managerial Psychology**, 9(1): 17-21.

Singh, Kuldeep,(2003),Strategic Human Resources, Orientation and Firm Performance in India, **International Journal of Human Resource, Management**, 14(4), 530-543.

Taamneh, Mohammad (1991), **Staffing Policies and Processes in Jordan Civil Service System**, Dissertation Abstract, Middle East Technical University Ankara, Turkey.

Tucker, Christine Amanda, Reyna, William and Korfmacher, P. J. Henry (2005),**Searching for Common Ground between Supporters and Psychology**, 26(5): 667-682

U.S EEOC : U.S, **Equal Employment Opportunity Commission**, avalabel on http://www.eeoc.gov/index.html

Vidu, Soni, (2000), **A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study. Public Administration Review**, 60(5): 95-408.

## ملحق (أ)

## الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

تهدف هذه الدراسة إلى قياس "**مدى توفر تكافؤ الفرص للوصول إلى الوظائف القيادية في المؤسسات التربوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في إقليم الجنوب من وجهة نظر مدراء المدارس ورؤساء الاقسام** " ، أرجو التكرم بتعبئة فقرات هذه الأستبانة ، علما بأن المعلومات ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي ، وذلك بوضع إشارة (X ) في المربع الذي يناسبك.

**الباحثة : نسرين بقاعين**

القسم الاول : معلومات شخصية

* الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

* الحالة الاجتماعية:............................

* المسمى الوظيفي عند بدء العمل:...........

* المسمى الوظيفي الحالي:....................

* المؤهل العلمي:

دبلوم ☐

بكالوريوس ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

القسم الثاني: يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة ( X )عند البديل الذي يعكس رأيك

| الرقم | | أوفق بشدة | أوافق لحد ما | غير موافق لحد ما | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | هناك بشكل عام تمييزا يؤدي إلى عدم تكافؤ للفرص في المؤسسات التربوية. | | | | |
| 2. | عدم التكافؤ في الفرص يؤثر في الترقية للوظائف القيادية. | | | | |
| 3. | هناك معايير موضوعية ومحددة مسبقا للتقدم للوظيفة القيادية . | | | | |
| 4. | يتم الإلتزام بالمعايير والأسس المعلنة للوظيفة القيادية عند الإختيار | | | | |
| 5. | يعامل جميع المتقدمين على قدم المساواة دون تمييز بسبب اللون . | | | | |
| 6. | يعامل جميع المتقدمين على قدم المساواة دون تمييز بسبب الدين . | | | | |
| 7. | يعامل جميع المتقدمين على قدم المساواة دون تمييز بسبب الأصل. | | | | |
| 8. | يعامل جميع المتقدمين على قدم المساواة دون تمييز بسبب الإعاقة الجسدية. | | | | |
| 9. | يعامل جميع المتقدمين على قدم المساواة دون تمييز بسبب المستوى الوظيفي ( الدرجة الوظيفية ). | | | | |
| 10. | يعامل جميع المتقدمين على قدم المساواة دون تمييز بسبب العمر. | | | | |
| 11. | تعتبر الواسطة والمحسوبية عاملا أساسيا في الإختيار النهائي | | | | |
| 12. | لدي طموحات وظيفية لكن الواسطة والمحسوبية تحد من طموحاتي. | | | | |
| 13. | التقاليد والاعراف تحد من تطلعاتي للإرتقاء الوظيفي. | | | | |
| 14. | وجود الكثير من الصور السلبية لتجارب سابقة لزملائي تحد من طموحاتي | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| .15 | طبيعة البيئة التعليمية تحد من طموحاتي للإرتقاء الوظيفي | | | | |
| .16 | أنا راض عن مستواي الوظيفي لأنه يناسب مؤهلاتي. | | | | |
| .17 | نصوص التشريعات الاردنية من دستور وميثاق وطني في يتعلق بتكافؤ الفرص لجميع الاردنين تطبق في المؤسسات التربوية دون عراقيل او حواجز. | | | | |
| .18 | تؤثر العشائرية بشكل مباشر في تحويل تكافؤ الفرص الى توزيع للفرص. | | | | |
| .19 | النظام التعليمي يعيق بصور غير واعية طموحاتي الوظيفية . | | | | |
| .20 | ظرورة إجراء إصلاحات عامة في المؤسسات التربوية تشمل التشريعات المتعلقة بتكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية . | | | | |
| .21 | يضع المجتمع الكثير من العراقيل أمام المرأة للوصول للوظائف القيادية . | | | | |
| .22 | يؤخذ سجل الاداء السنوي للموظف بالاعتبار عند التقدم للوظائف القيادية . | | | | |
| .23 | يؤخذ معيار الكفاءة والانجاز في العمل اساس للوصول للوظيفة القيادية في المؤسسات التربوية | | | | |
| .24 | اعضاء اللجان القائمة على تقييم المتقدمين للوظيفة القيادية من ذوي الكفاءة والاختصاص . | | | | |
| .25 | يتم عقد الامتحانات، المقابلات ، وإداراتها من جهة محايدة | | | | |
| .26 | تكون أسئلة المقابلات بمستوى واحد لجميع المتقدمين | | | | |
| .27 | تركز المقابلات على مدى توفر السمات القيادية للمتقدمين | | | | |
| .28 | تفضل المرأة دائما الرجل للوظيفة القيادية | | | | |
| .29 | تحتاج المرأة للكوتا للوصول الى الوظيفة القيادية. | | | | |
| .30 | وصول الكفاءات للوظيفة القيادية مهم لعملية التنمية الشاملة للمجتمع. | | | | |
| .31 | أسس الاختيار للوظيفة القيادية في المؤسسات التربوية تحقق مبدأ تكافؤ الفرص. | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| .32 | يحتاج الوصول للوظيفة القيادية في المؤسسات التربوية لقرار من جهات عليا . | | | | |
| .33 | معيار الخبرة ( الأقدمية) يعيق وصول الكفاءات للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية . | | | | |
| .34 | يتم الاعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة في المؤسسات التربوية بشكل رسمي . | | | | |
| .35 | يوجد تخوف لدى الرجل من منافسة المرأة له للوصول للوظيفة القيادية | | | | |
| .36 | هناك عدالة اجراءات والتزام بالمعايير المحددةمسبقا لتحديد الافراد الاكثر تأهيلا . | | | | |
| .37 | هناك ظرورة لوجود تمييز "ايجابي " لصالح فئات معينة يجب انصافها. | | | | |
| .38 | يؤثر التوزيع الجغرافي في تكافؤ الفرص لشغل الوظيفة القيادية من قبل الأقل تأهيلا. | | | | |

## ملحق (ب)

## الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

تهدف هذه الدراسة إلى قياس " **تكافؤ الفرص للوصول للوظائف القيادية في المؤسسات التربوية في إقليم الجنوب** " ، أرجو التكرم بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي ، وذلك بوضع إشارة ( / ) في المربع الذي يناسبك. شاكرة تعاونكم

**الباحثة : نسرين شفيق بقاعين**

القسم الاول : معلومات شخصية

* النوع الاجتماعي: أنثى ☐ ذكر ☐

* الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ عازب ☐

* المسمى الوظيفي: رئيس قسم ☐ مدير مدرسة ☐

* المؤهل العلمي:

بكالوريوس ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

القسم الثاني:يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة ( / )عند البديل الذي يعكس رأيك

| الرقم | الفقرة | دائمًا | غالبًا | أحيانًا | نادرًا | أبدًا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب النوع الاجتماعي. | | | | | |
| 2. | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب اللون . | | | | | |
| 3. | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب الدين . | | | | | |
| 4. | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب الموطن الأصلي. | | | | | |
| 5. | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب الحالة الصحية. | | | | | |
| 6. | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب الانتماء السياسي. | | | | | |
| 7. | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب الدرجة الوظيفية. | | | | | |
| 8. | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب العمر. | | | | | |
| 9. | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب الحالة الاجتماعية. | | | | | |
| 10. | يتم التعامل مع المتقدمين جميعاً للوظيفة القيادية دون تمييز بسبب الانتماء الجغرافي. | | | | | |
| 11. | يتم الإعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة في المؤسسات التربوية بشكل رسمي. | | | | | |
| 12. | يتم الإعلان عن الوظيفة بغير وسيلة لأخذ الفرص | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | بصورة متكافئة، ودون تحيز. | | | | | |
| .13 | يكون الإعلان واضحاً ومبيناً فيه الشروط والمواصفات المطلوبة كافة للمرشحين بدقة. | | | | | |
| .14 | هنالك مدة زمنية مناسبة تلي الإعلان لإتاحة الفرصة الكافية للمتقدمين لتجهيز الأوراق الثبوتية. | | | | | |
| .15 | يتم عقد الامتحانات، والمقابلات ، وإداراتها من جهة محايدة. | | | | | |
| .16 | تُعد نتائج الامتحانات أحد المعايير الرئيسة في الاختيار. | | | | | |
| .17 | اعضاء اللجان القائمة على تقييم المتقدمين للوظيفة القيادية من ذوي الكفاية والإختصاص . | | | | | |
| .18 | تكون أسئلة المقابلات بمستوى واحد لجميع المتقدمين. | | | | | |
| .19 | يتم وضع معايير متفق عليها للمقابلة . | | | | | |
| .20 | يتم توزيع درجات التقييم أثناء المقابلة بالتساوي بين أعضاء لجنة المقابلة. | | | | | |
| .21 | يتم طرح أسئلة المقابلة على المرشح بطريقة سلسة ومنطقية ومفهومة. | | | | | |
| .22 | هنالك أُسساً موضوعيةً ومحددةً مسبقاً للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة القيادية . | | | | | |
| .23 | أسس الاختيار للوظيفة القيادية في المؤسسات التربوية تحقق مبدأ تكافؤ الفرص. | | | | | |
| .24 | يتم الالتزام بالمعايير والأسس المعلنة للوظيفة القيادية عند الاختيار. | | | | | |
| .25 | يتوجب وجود نصوص تشريعية تؤكد فرصاً للأقليات. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .26 | تطبق نصوص التشريعات الأردنية المتعلقة بتكافؤ الفرص دون عراقيل أو حواجز. | | | | | |
| .27 | هنالك ضرورة لإجراء تعــديلات فــي القــوانين والأنظمة المتعلقة بالوصول للوظيفة القيادية . | | | | | |
| .28 | هنالك ضرورة لتفعيــل دور الأجهــزة الرقابيــة والنقابية في متابعة إجراءات الوصول للوظــائف القيادية. | | | | | |
| .29 | تُشكّل بعض الجهات الرسمية عائقــاً يحــول دون وصول البعض للوظائف القيادية . | | | | | |
| .30 | تؤثر العشائرية بشكل مباشر في تحويل مبدأ تكافؤ الفرص إلى مبدأ المحاصصة. | | | | | |
| .31 | تؤثر القرابة من أصحاب القرار بشكل مباشر فــي عملية الاختيار النهائي. | | | | | |
| .32 | تؤثر الواسطة ( المحسوبية ) بشكل مباشــر فــي عملية الاختيار النهائي. | | | | | |

## ملحق (ج)

## أسماء السادة المحكمين

## أسماء السادة المحكمين

| اسم الدكتور | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|
| أ.د هاني الطويل | الإدارة التربوية | الجامعة الأردنية |
| أ.د أنمار الكيلاني | الإدارة التربوية | الجامعة الأردنية |
| أ.د ساري سواقد | قياس وتقويم | جامعة مؤته |
| أ.د عبد الفتاح الرشدان | علوم سياسية | جامعة مؤته |
| أ.د فايز الزريقات | علوم سياسية | جامعة مؤته |
| د. عاطف مقابلة | الإدارة التربوية | عمان العربية |
| د. علي الزعبي | قياس وتقويم | جامعة مؤته |
| د. ماجد الخطايبة | مناهج واساليب | جامعة مؤته |
| د. عادل بقاعين | اللغة العربية | جامعة مؤته |
| د. صبري الطراونة | قياس وتقويم | جامعة مؤته |
| د. محمد أمين القضاة | الإدارة التربوية | الجامعة الأردنية |
| د. نائل الرشايدة | الإدارة التربوية | جامعة مؤته |

## المعلومات الشخصية

**الاسم**: نسرين شفيق عواد البقاعين

**الكلية** : العلوم التربوية

**التخصص**: الإدارة التربوية

**السنة** :2012

**البريد الالكتروني**: Nbqaeen78@hotmail.com